

S Dep 23

PENGARUH JOB *INSECURITY* DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA

TESIS

**Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Akuntansi
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagai syarat guna
memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi**



**Diajukan oleh :
Nama : YUSRIYATI NUR FARIDA
NIM : C4C099255**

**Kepada
Program Studi Magister Akuntansi
Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
2001**

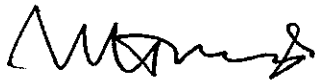
UPT-PUSTAK-UNDIP

Tesis berjudul

**PENGARUH JOB INSECURITY DAN KOMPENSASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA**

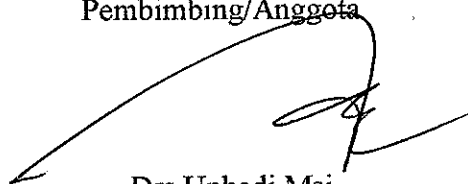
yang dipersiapkan dan disusun oleh
Yusriyati Nur Farida
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 26 Juli 2001
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua



Drs. M. Nasir, Msi. Akt

Pembimbing/Anggota



Drs Uphadi, Msi

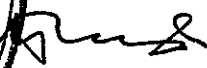
Semarang Juli 2001

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Studi Magister Akuntansi

Ketua Program



Drs. M. Nasir, Msi. Akt

Motto : Tiada jalan bertaburan bunga menuju kebahagiaan (kata-kata bijak)

Tesis ini kupersembahkan kepada :

1. Ibunda tercinta yang telah mendorong dan membantu kami dalam menyelesaikan S2 .
- 2 Suami saya Yazid Suaidi yang telah mengijinkan dan membantu saya dalam menyelesaikan pendidikan ini.
3. Anak-anak saya yang dengan ikhlas mengikuti kepindahan ibunya dalam rangka menyelesaikan pendidikan ini

ABSTRACT

THE INFLUNCE OF JOB SECURITY AND COMPENSATION TO JOB SATISFANTION

BY : Yusriyati Nur Farida

Job insecurity and compensation factor can influence job satisfaction and its consequence will influence to the employee turn over. But from the research result is also found that the low of compensation level will cause job insecurities that finally will influence to job satisfaction. The purposes of this research is to examine the influence of compensation given from the company to the employee's job satisfaction, to analyze the impact of job insecurity situation to the employee's job satisfaction and to examine whether the increment of compensation will impact to the job insecurity. This research is expected that afford to appraise the compensation system applied by the company, whether its able to increase the employee's job satisfaction, beside that also able to prevent the discharging of potential employees and able to create loyal employee who has the highest performance.

Data in this research is obtained by distributing questionnaires through contact person on employees of Pertamina Jawa Tengah and DIY that is the employee of Pertamina Unit Pengolahan IV and Pertamina Unit Pembekalan dan Pemasaran Dalam Negeri IV. To include the entire respondent from employees in every section, therefore, the research used a proportional stratified random sampling. Hypothesis in this research will be examined by using structural equation model that supported by AMOS application.

The research result showed that all of the loading factors that forms a standard of acceptable or unacceptable of indicators as an indicator has value upper 0,40. This means that from the nine indicators, which are proposed as a latent factor former, are accepted as variables of latent indicator because it fulfills the significance level that established 5%. Besides, it also obtained that 1. Job insecurity variable has a significance negative influence to the job satisfaction variables. 2. Compensation variable has a significance negative influence to the job satisfaction variables. 3. Compensation variable has a significance negative influence to the job insecurity. From the research result is also found that the job insecurity variable has a bigger influence compared with the compensation variable to the job satisfaction. This mean the compensation received by employees is not the only variable that cause job satisfaction, so that the management gives more intention to job insecurity variable in order to reach employee's job satisfaction.

RINGKASAN
PENGARUH JOB INSECURITY DAN KOMPENSASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA
Oleh : Yusriyati Nur Farida

Faktor job insecurity dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja sebagai konsekwensinya berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan. Namun dari hasil penelitian juga diketahui bahwa rendahnya tingkat kompensasi akan mengakibatkan keadaan job insecurity yang akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan, menganalisis dampak keadaan job insecurity terhadap kepuasan kerja karyawan dan menguji apakah menurunnya kompensasi akan berdampak pada keadaan job insecurity. Penelitian ini diharapkan mampu menilai sistem kompensasi yang telah dijalankan oleh perusahaan, apakah mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, disamping itu juga untuk mencegah keluarnya karyawan yang potensial dan mampu menciptakan karyawan yang loyal dan mempunyai kinerja yang tinggi.

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner melalui kontak person pada karyawan Pertamina se Jawa Tengah dan DIY yaitu karyawan Pertamina Unit Pengolahan IV dan Pertamina Unit Pembekalan dan Pemasaran Dalam Negeri VI. Agar responden penelitian dapat mencakup seluruh karyawan disetiap bagian maka digunakan metode proporsional stratified random sampling. Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan model persamaan struktural yang dibantu dengan aplikasi AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua loading faktor yang merupakan ukuran diterima tidaknya indikator sebagai indikator faktor mempunyai nilai diatas 0,40. Hal ini berarti dari 9 indikator yang diajukan sebagai pembentuk faktor laten semuanya diterima sebagai variabel indikator laten karena memenuhi taraf signifikansi yang ditetapkan 5%. Disamping itu juga diperoleh hasil bahwa 1. variabel job insecurity mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap variabel kepuasan kerja. 2. Variabel kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap variabel kepuasan kerja. 3. variabel kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap variabel job insecurity. Dari hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa variabel job insecurity mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa kompensasi yang diterima karyawan bukan satu-satunya variabel yang dapat menyebabkan kepuasan kerja, sehingga pihak manajemen untuk lebih menekankan perhatian pada variabel job insecurity untuk mencapai kepuasan kerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga tersusun tesis dengan judul "Pengaruh job insecurity dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja". Penyusunan tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang studi Magister Akuntansi pada program Pasca sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas segala bimbingan dan bantuan kepada:

1. Bapak Drs.M.Nasir,Msi,Akt, selaku Direktur Program Pascasarjana Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro dan selaku dosen pembimbing utama.
2. Bapak Drs. Uphadi MSi selaku pembimbing II
3. Seluruh Dosen, Pengajar, Pimpinan dan Pegawai Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
4. Bapak Pimpinan Pertamina UP IV dan Pimpinan Pertamina UPPDN VI yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Pertamina.
5. Ibu, Suami, anak-anaku seerta adik-adikku yang telah memberikan dukungan spirit sepenuhnya kepada penulis
6. Serta banyak pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis butuhkan sebagai bahan masukan guna penyempurnaan karya tulis selanjutnya.

Semarang, Juli 2001

Yusriyati Nur Farida

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pengesahan.....	i
Ringkasan.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	iv
Daftar Lampiran.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan asalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	10
2.1. Telaah Pustaka.....	10
2.1.1. Kepuasan Kerja, Faktor Penyebab dan Konsekuensinya ...	10
2.1.2. Hubungan <i>Job Insecurity</i> dan Kepuasan Kerja	16
2.1.3. Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja	21
2.1.4. Hubungan Kompensasi dan <i>Job Insecurity</i>	28
2.2. Penelitian Sebelumnya.....	30
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	31
2.4. Perumusan Hipotesis.....	32

BAB III	METODE PENELITIAN.....	33
3.1.	Pendahuluan.....	33
3.2.	Populasi dan Prosedur Penelitian.....	33
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	33
3.4.	Prosedur Pengumpulan Data.....	34
3.5.	Difinisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	34
3.6.	Teknik Analisis.....	37
3.7	Sistematika Penulisan.....	43
BAB IV	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	45
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	45
4.2.	Data Deskriptif.....	45
4.3.	Proses Pengujian dan Analisis Data.....	49
4.3.1.	Uji Reliabilitas	49
4.3.2.	Analisis Faktor Konfirmatory (<i>Confirmatory factor analysis</i>)....	50
4.3.3.	Structural Equation Model	56
4.3.4.	Evaluasi atas Asumsi-asumsi Aplikasi SEM.....	58
4.4.	Pengujian Hipotesis.....	64
4.5.	Analisis Pengaruh	67
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	71
5.1.	Kesimpulan	71
5.2.	Limitasi.....	72
5.3.	Implikasi Penelitian Yang Akan Datang.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....		75

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuessioner
2. Data Penelitian
3. Construct Reliability
4. Convirmatory Variabel *Job Insecurity*
5. Convirmatoty variabel kepuasan kerja
6. Structural Equation Model

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan pada dasarnya merupakan organisasi dari sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber-sumber ekonomi lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sistem pengendalian manajemen yang memberikan jaminan melalui para manager bahwa organisasi tersebut telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien (Anthony dan Govindarajan, 1998). Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi (pekerja) agar sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Proses pengendalian manajemen meletakkan manusia sebagai aktornya. Artinya ada proses mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mendorong karyawan melakukan apa yang telah digariskan disamping kompensasi gaji yang memadai, juga diperlukan kompensasi tertentu yang bisa mendorong pegawai melakukan tugas yang telah ditetapkan.

Kompensasi dalam hal ini tidak mesti dalam bentuk materi. Kompensasi dalam bentuk non materi terkadang lebih bermanfaat bagi sebagian orang. Dengan demikian kompensasi merupakan mekanisme penting dalam pemberian penghargaan terhadap anggota organisasi dalam mendorong dan memotivasi anggota mencapai tujuan organisasi.

Kebanyakan anggota organisasi akan memberikan kemampuan maksimalnya bila mereka dihargai, dan sebaliknya jika tidak ada penghargaan yang memadai kemampuan yang diberikan akan cenderung asal-asalan (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Dengan demikian perusahaan perlu melakukan survei kompensasi karena beberapa alasan (Lilis halim & Mariawati Santosa) yaitu:

- a. Untuk mengetahui posisi perusahaan dalam kompensasi yang diberikan kepada karyawan, dibandingkan pasar-pasar industri secara keseluruhan, maupun yang sesuai dengan industri perusahaan.
- b. Membantu dalam pembuatan rencana dan budget kenaikan gaji, serta perubahan yang dibutuhkan dalam kebijaksanaan penggajian di perusahaan.
- c. Merekrut dan mempertahankan karyawan yang kompeten.
- d. Mempromosikan karyawan yang produktif.
- e. Sebagai dasar pembuatan struktur penggajian yang baik dan sesuai dengan pasar.
- f. Mengetahui tren penggajian di pasar dan berapa yang dibayarkan perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama di perusahaan tersebut.

Apapun yang diberikan, motif perusahaan memberikan aneka kompensasi ini umumnya seragam, yaitu merangsang kerja karyawan, menahan mereka hengkang ke tempat lain, bahkan menarik karyawan andal dari tempat lain.

Berdasarkan hasil riset PT Watson Wyatt Purbajaga(2000), PT Darya Varia, perusahaan farmasi yang menjadi salah satu respondenya memperhatikan gaji, karena

selain merangsang kinerja juga agar karyawannya merasa apa yang diberikan perusahaan kompetitif dengan pasaran yang berlaku. Kalau tidak demikian perusahaan tidak dapat menarik orang-orang handal dari perusahaan multinasional. Disamping itu tingkat keinginan berpindah karyawan menggambarkan bagaimana tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi dari perusahaan.

Krisis ekonomi memang belum berlalu, namun kini perusahaan-perusahaan mulai bangkit kembali, bersiap-siap melakukan aktifitas bisnis mereka. Dengan demikian kebutuhan akan tenaga kerja melonjak. Kunci keberhasilan untuk memenangkan persaingan adalah sumber daya manusia yang tangguh dan teruji performanya. Karena untuk mengembangkan sumber daya manusia yang andal membutuhkan waktu dan tak mudah, maka jalan pintasnya adalah membajak SDM andal dari perusahaan lain.

Perusahaan yang telah susah payah mengembangkan SDMnya tentu saja sangat dirugikan oleh fenomena bajak-membajak ini. Namun karena aturan main mengenai hal ini memang belum ada, yang bisa dilakukan adalah mengembangkan program-program untuk mempertahankan karyawan dengan memberikan kompensasi sehingga mendatangkan kepuasan kerja (Teguh Poeradisastra, 2001)

Untuk mendorong agar karyawan perusahaan berprestasi atau untuk memotivasi pekerja lebih baik maka perlu adanya suatu sistem kompensasi yang adil. Tujuan kompensasi dapat dilihat dari dua perspektif yaitu perspektif organisasi dan perspektif karyawan (Newman & Krzytofiak 1998). Dari perspektif organisasi kompensasi mempunyai empat tujuan yaitu:

- a. Memelihara dan mempertahankan anggota. Tanpa adanya tenaga kerja yang stabil organisasi tidak akan mencapai keberhasilan jangka panjang.
- b. Memotivasi kinerja , yaitu bagaimana karyawan didorong untuk dapat menampilkan kinerja yang lebih tinggi dari yang ditargetkan.
- c. Membangun komitmen. Menurut Tsui/ Pearce/ Porter/Tripoli (1997), banyak organisasi top di Amerika Serikat secara reguler memberikan kompensasi lebih dari yang diperlukan untuk mempertahankan karyawan.
- d. Mendorong peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan.

Sedangkan dari perspektif karyawan kompensasi merupakan sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Peter Vle Blane & Paul Mulvey (1997) yang menyatakan bahwa komitmen para pekerja pada organisasi dan keinginannya untuk keluar dari perusahaan secara signifikan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang diterimanya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat dari apresiasi pekerja terhadap pekerjaan tertentu (Locke, 1976). Saat ini ini studi yang berkaitan dengan kepuasan kerja menjadi perhatian utama dalam penelitian bidang perilaku organisasional, manajemen sumber daya manusia dan akuntansi manajemen (akuntansi perilaku). Alasan yang dapat dikemukakan disini, bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup pekerja karena sebagian besar waktunya digunakan untuk bekerja (Reggio, 1990). Penelitian-penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasi atau

konsekuensinya dan faktor-faktor penyebabnya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja individual, kinerja organisasional, tingkat perputaran kerja dan kemangkiran (Luthan, 1998). Penelitian yang menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja saat ini misalnya, Ashford dkk(1989) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi disebabkan oleh faktor *job insecurity* yang dirasakan oleh pekerja.

Pasewark dan Srawser (1996) menemukan bukti empiris bahwa *job insecurity* mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan kepercayaan organisasional yang akhirnya mempunyai hubungan dengan keinginan berpindah karyawan

Temuan ini lebih memberikan perhatian pada *job insecurity* yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor organisasional yang menjadi determinan timbulnya *job insecurity*, yang selanjutnya mengarah pada hilangnya rasa keamanan untuk kelanjutan kerjanya (*job insecurity*) yang akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi & kepercayaan organisasi dan berakhir pada perilaku karyawan untuk menilai kembali hubungannya dengan kantor akuntan dan mencari alternatif pekerjaan.

Penelitian Suwandi dan Indriantoro (1999) justru menemukan kebalikannya bahwa *job insecurity* bukan berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh langsung terhadap keinginan berpindah. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel pendahulu dari *job insecurity*.

Senada dengan Suwandi dan Nur Indriantoro, Vince Ratnawati (2000) juga menemukan bukti bahwa *job insecurity* dipengaruhi oleh kepuasan kerja, konflik peran dan locus of control. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan variabel pendahulu dari *job insecurity*.

Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidak berdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja terancam. Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi. Konstruk ini terdiri dari lima komponen. Empat komponen yang pertama membentuk besarnya ancaman, atau derajat ancaman yang dirasakan mengenai kelanjutan situasi kerja tertentu. Ancaman ini dapat terjadi pada berbagai aspek pekerjaan atau pada keseluruhan pekerjaan.

Komponen yang pertama adalah tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan seperti kemungkinan untuk mendapat promosi, mempertahankan tingkat upah yang sekarang atau memperoleh kenaikan upah. Individu yang menilai aspek kerja tertentu yang terancam akan lebih gelisah dan merasa tidak berdaya.

Komponen kedua yaitu seberapa pentingnya aspek kerja tersebut bagi individu. Besarnya tingkat ancaman pada aspek kerja selanjutnya dikalikan dengan tingkat kepentingan aspek kerja tersebut. Hasil skor yang diperoleh dari setiap aspek kemudian dijumlahkan untuk memperoleh nilai besarnya ancaman. Dengan demikian

ancaman pada aspek pekerjaan yang penting akan lebih berpengaruh pada *job insecurity* dibanding ancaman pada aspek yang kurang penting.

Komponen ketiga mengukur tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif mempengaruhi keseluruhan kerja individu, misalnya dipecat atau dipindahkan ke kantor cabang lain. Komponen keempat adalah tingkat kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa.

Komponen kelima dalam konstruk *job insecurity* adalah ketidak berdayaan yang dirasakan individu. Ketidak berdayaan membawa implikasi tentang kemampuan individu untuk menghadapi berbagai ancaman yang teridentifikasi dalam empat komponen sebelumnya. Dengan demikian, individu yang merasa mampu menghadapi ancaman, tingkat ketidakberdayaannya rendah, tidak merasa tidak aman dan gelisah walaupun mereka merasakan adanya ancaman pada aspek kerja atau keseluruhan kerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian Greehalgh dan Rosenblatt (1989) tersebut maka dapat diketahui bahwa komponen *Job insecurity* terdiri dari ancaman atas faktor-faktor kompensasi. Menurut Anthony dan Govndarajan (1998) kompensasi terdiri dari dua jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi sosial&psychologi.

Kompensasi finansial terdiri dari gaji, bonus, Benefit, dan penghasilan tambahan(*Perquisites*). Sedangkan kompensasi sosial & psychologi terdiri dari kemungkinan promosi, pemberian tanggung jawab yang lebih tinggi, pemberian otonomi, menempatkan wilayah yang lebih baik serta pengakuan.

Temuan penelitian-penelitian tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ulang terutama untuk menguji variabel kompensasi yang diprediksi mendahului *job insecurity* dan akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu. Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah faktor *job insecurity* yang dirasakan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja?
- b. Apakah kompensasi yang diterima berpengaruh positif dan berhubungan langsung dengan kepuasan kerja.
- c. Apakah menurunnya kompensasi berakibat pada keadaan *job insecurity*

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Pasewark & Strawers, Suwandi & Nur Indriantoro, Vince Ratnawati dan Grenhaag, serta Rick Krepela. Secara spesifik tujuan penelitian dapat disebutkan sebagai berikut :

- a. Menganalisis dampak keadaan *job insecurity* terhadap kepuasan kerja karyawan
- b. Menganalisis pengaruh kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- c. Menguji apakah menurunnya kompensasi akan berdampak pada keadaan *job insecurity*.

1.4. Manfaat Penelitian

Setelah dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

- a. Untuk menilai sistem kompensasi yang telah dijalankan oleh perusahaan , apakah mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- b. Mencegah keluarnya karyawan yang potensial dan mampu menciptakan karyawan yang loyal dan mempunyai kinerja yang tinggi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Kepuasan Kerja , Faktor Penyebab dan Konsekuensinya

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan peraturan dalam organisasi (Keith, 1981). Kepuasan kerja ini akan nampak dalam sikap karyawan yang akhirnya akan mempengaruhi semangat kerja, tingkat absensi, keluhan, perputaran karyawan dan masalah personalia lainnya (Handoko, 1996). Kepuasan kerja yang lebih rendah akan mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. demikian juga untuk absensi, karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaan mereka cenderung lebih sering absen.

Beberapa pendekatan tentang kepuasan kerja dapat diringkas sebagai berikut (Lawler, 1973):

- a. Pendekatan *fulfilment*. Karyawan puas jika sudah merasa mendapatkan apa yang menjadi keinginannya dari berbagai aspek kerja.
- b. Pendekatan *discrepancy*. Karyawan puas jika antara harapan dan kenyataan dari berbagai aspek kerja yang diinginkan sudah sesuai.
- c. Pendekatan keadilan. Karyawan merasa puas jika mereka merasa diperlakukan adil dalam berbagai aspek kerja (setelah melakukan

perbandingan antara masukan/keluaran mereka sendiri dengan karyawan lain yang setaraf jenjang atau jenis pekerjaannya).

d. Pendekatan gabungan antara kadilan dan *discrepancy*.

Kepuasan kerja akan bervariasi antara kelompok karyawan yang berbeda dalam hal level kerja maupun usia karyawan (Handoko, 1996). Secara umum semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka. Alasannya, pengharapan-pengharapan mereka lebih rendah dan lebih mudah menyesuaikan diri dengan situasi kerja karena lebih berpengalaman.

Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Luthans, 1998). Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap individu terhadap pekerjaannya. Secara komprehensif Locke (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja mengacu pada sikap seorang individu maupun kelompok (Davis & Newstrom, 1985). Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya (Robbins, 1996).

Ada tiga dimensi penting untuk memahami kepuasan kerja yaitu :

- a. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap kondisi pekerjaan yang tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diperkirakan saja.

- b. Kepuasan kerja sering ditentukan melalui seberapa jauh apa yang diperoleh pekerja sesuai atau melebihi ekspektasinya. Misalnya kalau seseorang merasakan telah bekerja keras, tetapi menerima imbalan lebih sedikit, mungkin yang bersangkutan akan bersifat kurang menyenangkan (negatif) bagi teman sekerja, atasan dan juga pekerjaannya. Kebalikannya kalau ia diperlakukan baik dan dibayar dengan baik, maka sikapnya akan positif.
- c. Faktor ini melihat kepuasan kerja pada beberapa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan (Luthans, 1998).

Kepuasan kerja menurut Smith dkk (1969) dipengaruhi enam aspek :

- a. Menarik tidaknya tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja seperti diungkapkan oleh Jane(1986) dalam Luthans (1998) bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan kerja yang paling penting yang diungkapkan oleh banyak penelitian adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, kerja yang tidak membosankan dan pekerjaan yang memberikan status. Kemudian Robbins (1996) mengungkapkan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik ungkapan ini membuat pekerjaan secara mental menantang. Pekerjaan yang tidak menantang menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang sangat menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Karyawan umumnya akan merasa senang dan puas

pada pada kondisi yang beban tantangannya sedang (Katzel, Thomson & Guzzo, 1992).

- b. Jumlah kompensasi yang diterima pekerja. Tingkat upah merupakan faktor multi dimensi yang signifikan tetapi kompleks dalam kepuasan kerja (Judge, 1993). Dengan upah yang diterima orang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi seseorang dalam organisasi tempat kerjanya. Karyawan banyak yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan pengharapannya. Bila sistem upah diberlakukan secara adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja. Perlu diketahui bahwa upah yang besar bukanlah merupakan kunci kepuasan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan (Lowler III, 1973). Ini terbukti banyak orang yang bersedia menerima upah yang lebih kecil untuk bekerja pada lokasi yang diinginkan (misal, dekat dengan keluarganya).
- c. Kesempatan untuk promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja (Luthans, 1998). Hal ini dikarenakan promosi menggunakan sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan yang beragam (misal : promosi berdasarkan tingkat senioritas atau promosi berdasarkan pada tingkat kinerja). Kebijakan promosi yang adil terhadap semua karyawan dapat memberi dampak pada mereka

yang memperoleh kesempatan dipromosikan seperti perasaan senang, bahagia dan memperoleh kepuasan atas kerjanya (Witt & Nye, 1992).

- d. Kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Kemampuan supervisor dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan pada perilaku karyawan dapat menumbuhkan kepuasan kerja bagi karyawan. Demikian juga dengan iklim partisipatif yang diciptakan oleh supervisor dapat memiliki pengaruh substansial terhadap kepuasan kerja ketimbang melakukan partisipasi dalam suatu keputusan spesifik (Miller & Monge, 1986), karena mereka merasa mendapat perhatian dan dukungan yang cukup dari atasannya.
- e. Dukungan rekan sekerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi seorang karyawan, karena merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, dapat merupakan sumber kepuasan bagi karyawan secara individual (Luthans, 1998; Robbins, 1996).
- f. Kondisi tempat kerja merupakan faktor lain yang memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Karyawan akan dapat bekerja dengan baik dalam kondisi kerja yang baik, bersih dan menarik. Sebaliknya dalam kondisi kerja yang kurang baik, berisik dan kotor, karyawan akan merasa ada hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Beberapa studi tentang kondisi kerja mengungkapkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak merepotkan (Robbins, 1996). Perusahaan

harus dapat menciptakan dan memberikan fasilitas kondisi kerja yang baik agar supaya karyawan dapat bekerja dengan senang dan puas.

Sedangkan konsekuensi dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja dengan produktivitas. Banyak yang menganggap terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja, tetapi penelitian oleh Iffaldino dan Muchinsky (1985) menyatakan tidak terdapat kaitan antara keduanya, hal ini disebabkan masih banyak faktor yang terkait. Debat juga masih banyak mengenai apakah kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja atau kinerja meningkatkan kepuasan kerja. Tetapi kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan, bukan pada individu (Ostroff, 1992).
- b. Kepuasan kerja dan keluar masuknya karyawan. Penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja biasanya menurunkan banyak karyawan yang berhenti bekerja. tetapi hal ini juga tergantung keadaan ekonomi, misalnya kalau keadaan sulit, pekerja juga susah didapat, maka walau tidak terdapat kepuasan kerja, tetap saja tidak memperlihatkan gelombang keluar masuknya karyawan yang besar (Luthan, 1998).
- d. Kepuasan kerja dengan ketidakhadiran karyawan. Hal ini tergantung seberapa jauh mereka menganggap pekerjaannya penting atau tidak. Penelitian menyatakan bahwa semakin penting pekerjaannya, maka semakin sedikit ketidakhadirannya. Tetapi umumnya kepuasan kerja mempunyai hubungan erat dengan ketidakhadiran (Scott dan Taylor, 1985)

- e. Kepuasan kerja sangat mempengaruhi kesehatan baik fisik maupun mental, mudah menyerap pengetahuan baru mengenai pekerjaan, lebih sosial dan lebih kerjasama.

Penelitian Ashford dkk (1989) yang mengembangkan model penelitian untuk menguji faktor-faktor yang menjadi penyebab dari dan faktor-faktor yang disebabkan oleh variabel *job insecurity*, menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi disebabkan oleh *job insecurity*. Model penelitian ini selanjutnya digunakan oleh Pasewark dan Strawser (1996) untuk mengembangkan model penelitian perpindahan pekerjaan yang secara konsisten ditemukan dalam penelitian sebagai akibat dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Temuan penelitian Pasewark dan strawser tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh konflik peran disatu sisi, pada sisi lain kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi dan keinginan berpindah. Temuan penelitian tersebut selanjutnya diuji kembali oleh Suwandi dan Indriantoro (1999) yang ternyata tidak menemukan signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah. Kepuasan kerja justru mempunyai pengaruh negatif terhadap *job insecurity* dan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.1.2. Hubungan Job Insecurity dan Kepuasan Kerja

Job insecurity (ketidak amanan kerja) merupakan ketidak berdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam (Greenhalgh& Rosenblatt, 1984). Dengan perkataan lain *job*

insecurity ini merupakan perasaan tidak aman yang dirasakan oleh karyawan terhadap lingkungan tempat dia bekerja. Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, menyebabkan karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah dan tidak aman karena potensi perubahan yang mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi.

Menurut Locke, et al. (1993) proses pemikiran seseorang akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seseorang. Proses pemikiran yang menyimpang akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja seseorang dan sebaliknya apabila proses pemikiran sedang jernih dan baik, maka akan menghasilkan suatu hasil pekerjaan yang akan menimbulkan tingkat kepuasan yang tinggi. Pemikiran yang menyimpang (*disfunfional thinking*) ini akan menimbulkan rasa gelisah dan tidak aman yang akan dirasakan seseorang dan semakin seseorang merasa gelisah dan terancam, maka tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang akan semakin kecil.

Setiap karyawan pada umumnya mendambakan kepuasan atas pekerjaannya, meskipun rasa puas yang didambakan oleh masing-masing karyawan saling berbeda, sesuai dengan tingkatan rasa puas yang diinginkan masing-masing. Semakin sesuai suatu pekerjaan dipersepsikan oleh seseorang dengan sistem nilai yang ada pada dirinya, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut.

Dalam kehidupan sehari-hari manusia memiliki kebutuhan yang beragam, yang masing-masing tergantung pada kebutuhan manusia itu sendiri. Teori hierarki kebutuhan Maslow (Gibson, 1997) menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun

dalam suatu hierarkhi. Kebutuhan pada jenjang yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis (*physiological need*) dan jenjang kebutuhan yang paling tinggi adalah *self actualization* atau kebutuhan akan perwujudan aktualisasi diri. Kebutuhan manusia tersebut didefinisikan oleh Maslow sebagai berikut:

- a. *Physiological need*, kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal dan bebas rasa sakit.
- b. *Safety and security*, kebutuhan akan bebas dari ancaman, yaitu rasa aman dari kejadian-kejadian dan lingkungan yang menimbulkan ancaman.
- c. *Belongingness, social and love*, kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
- d. *Esteem*, kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- e. *Self-actualization*, kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan cara memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensial.

Dengan demikian kebutuhan rasa aman dan bebas dari perasaan terancam merupakan kebutuhan yang mendasar dari individu. Sehingga untuk mencapai tujuan tersebut individu akan selalu berusaha untuk mencari dan mengusahakan yang terbaik menurut persepsinya terhadap dirinya sendiri. Apabila seorang karyawan sudah merasa tidak nyaman, gelisah dan merasa terancam yang ditimbulkan oleh lingkungan kerjanya, maka karyawan tersebut akan berusaha untuk mencari pekerjaan alternatif lainnya sebagai tindakan antisipasi. Timbulnya rasa tidak aman dan terancam pada individu akan mengakibatkan rendahnya komitmen seseorang terhadap lingkungan ataupun perusahaan tempat ia bekerja. Individu yang memiliki

komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan mempunyai kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain (Gibson, 1997).

Menurut Gilmer (1991) berbagai faktor yang menentukan kepuasan kerja seseorang antara lain adalah keamanan kerja, faktor intrinsik dari pekerjaan dan aspek sosial dari pekerjaan. Seseorang yang merasakan keamanan kerja sesuai dengan yang dipersepsikan akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dengan perkataan lain, semakin seseorang merasa aman dan tidak terancam di lingkungan pekerjaannya atau semakin berkurang perasaan terancam, gelisah dan tidak berdaya yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Dengan demikian, individu yang merasa mampu menghadapi ancaman, tingkat ketidakberdayaannya rendah, tidak akan merasa tidak aman dan gelisah walaupun mereka merasakan adanya ancaman pada aspek kerja atau keseluruhan kerjanya.

Penelitian Ashford dkk. (1989) menemukan bahwa tingginya kepuasan kerja dipengaruhi oleh rendahnya *job insecurity* yang dirasakan oleh pekerja. Temuan penelitian mereka tidak konsisten dengan penelitian Oldham dkk. (1986) yang menyatakan, bahwa pekerja dengan *job insecurity* yang rendah mempunyai kepuasan kerja yang rendah dibandingkan pekerja dengan *job insecurity* yang tinggi.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan respon afektif pekerja terhadap pekerjaan dan kejadian-kejadian di lingkungan pekerjaan (Locke, 1969; Mowday dkk., 1974). Karena *job insecurity* mencerminkan serangkaian pandangan individu mengenai kemungkinan terjadinya peristiwa negatif pada pekerjaan, maka sangat

mungkin perasaan ini akan membawa akibat negatif pada kepuasan kerja Ashford
 akk., 1989).

Burke, Ronald J (1991), menguji pengaruh ketidakamanan diantara makelar
 saham terhadap kepuasan kerja dan kesehatan mereka. Data dikumpulkan dengan
 mengirimkan kuessioner kepada 73 makelar saham yang dipekerjakan oleh sebuah
 organisasi di Kanada.. Hasilnya adalah terdapat hubungan yang signifikan antara
 beberapa ancaman terhadap keamanan pekerjaan dengan aspek-aspek kepuasan kerja
 serta kesehatan. Penemuan tersebut konsisten dengan hipotesis bahwa ancaman
 terhadap keamanan pekerjaan akan dihubungkan dengan kepuasan yang lebih rendah
 dan tekanan psikologi yang lebih besar. Tiga ancaman terhadap keamanan pekerjaan
 terdiri dari kehilangan pekerjaan atau ambiguitas pekerjaan di masa depan, kondisi
 pasar yang berubah-ubah dan ancaman merger.

Ashford, Susan J , Lee, Cynthia, Bobko, Philip (1989) meneliti pegawai-
 pegawai dari organisasi yang bervariasi di timur laut Amerika , termasuk 59 ahli
 kesehatan industri dan 71 internal auditor serta 35 perawat yang hadir pada program
 keperawatan akhir pekan di sebuah universitas utama. Hasilnya menunjukkan bahwa
 ketidakamanan pekerjaan membawa reaksi sikap, seperti keinginan untuk berhenti,
 menurunnya komitmen dan menurunnya kepuasan kerja. Hasilnya menyarankan
 bahwa potensi informasi penting dalam mengurangi ketidak amanan bekerja yang
 kedua kecenderungan individu untuk mengambil langkah aktif untuk memperoleh
 kontrol terhadap situasi mereka bisa memainkan peranan yang penting dalam proses
 ketidakamanan bekerja.

Landsbergis, Paul A (1988) , menyatakan ketegangan bekerja meliputi ketidakamanan kerja. Ketegangan kerja menunjukkan dirinya sendiri sebagai ketidakpuasan kerja, depresi dan gejala psychosomatic.

2.1.3. Hubungan Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Setiap perusahaan tentu mempunyai perencanaan untuk mencapai tujuannya. Baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Pada umumnya, perusahaan mendasarkan pada perilaku yang diharapkan dari keseluruhan pesonel dalam mencapai tujuannya tersebut. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang sesuai dengan perilaku yang diharapkan, perusahaan memerlukan suatu sistem pengendalian. Sistem pengendalian disini berfungsi agar perilaku personel dalam bekerja tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

Merchant (1998) menyatakan bahwa *reward* dapat memberikan dua tipe manfaat pengendalian yaitu :

- a. *Informational* artinya pemberian reward dimaksudkan untuk menarik perhatian para eksekutif dan mengingatkan mereka tentang pentingnya hasil yang diperoleh dari bidang-bidang usaha yang mereka lakukan seperti costs, quality, customer service, asset management dan future growth.
- b. *Motivational*, artinya para eksekutif membutuhkan reward agar mereka dapat mencurahkan perhatian dan usaha ekstra mereka untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

Merchant (1998) bahkan menegaskan bahwa kompensasi dalam nilai uang selain dapat digunakan untuk membeli barang (jasa) kebutuhan karyawan, juga memiliki makna-makna simbolik bagi karyawan, yaitu nilai uang yang diterima tersebut mencerminkan tingkat prestasi, kesuksesan, prestise atau pengaruh mereka dalam organisasi.

Adapun komponen dari sistem pengendalian manajemen adalah sistem penghargaan (*reward sistem*), struktur organisasi dan jaringan informasi (Anthony & govindarajan, 1998). Sebagai komponen struktur, sistem penghargaan berfungsi sebagai pemotivasi personel dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Sistem penghargaan, dapat berupa kompensasi insentif yaitu suatu mekanisme yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Setiap individu dipengaruhi oleh insentif positif dan insentif negatif. Insentif positif merupakan akibat dari ditingkatkannya kepuasan akan kebutuhan pribadi. Akibat dari insentif positif adalah timbul adanya kepuasan karyawan, adanya produktivitas karyawan, adanya rasa nyaman bekerja pada diri karyawan. Sedangkan insentif negatif merupakan akibat dari diturunkannya kepuasan kebutuhan pribadi. Adapun akibatnya adalah tidak adanya rasa puas pada diri karyawan, produktivitas karyawan yang tidak maksimum serta adanya rasa tidak nyaman dalam bekerja (Kaplan & Norton, 1996).

Kompensasi merupakan semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.

Kompensasi dapat berupa finansial maupun non finansial (Anthony & Govendarajan, 1998). Kompensasi finansial berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar. Sedangkan dalam bentuk non finansial adalah tugas yang menarik,, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, lingkungan pekerjaan yang menarik (Antony & Govindarajan, 1998; Schuler & Huber, 1993).

Kompensasi atau penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada para katyawan perusahaan secara umum dapat dikelompokkan dalak dua kategori yaitu *intrinsic reward* dan *extrinsic rewards* (Ranauskas-Marconi, 1989). *Intrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk seperti job enrichment, pemberian tanggungjawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para eksekutif dan mendorong mereka untuk lebih unggul. Sedangkan *extrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk *direct compensations*, *indirect compensation* dan *non financial rewards*. *Direct compensation* adalah kompensasi yang diberikan dalam bentuk gaji dan upah, tunjangan lembur dan hari raya, *profit sharing*, *stock option* dan pemberian bonus berdasarkan kinerja setiap individu. *Indirect kompensation* adalah kompensasi yang diberikan dalam wujud *fringer benefits* seperti asuransi, pensiun, dan kesehatan dan lainnya. Sedangkan *non financial rewards* adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk fasilitas-fasilitas tambahan seperti lokasi dan fasilitas kantor yang disukai, parkir khusus, gelar atau jabatan ang membanggakan dan punya sekretaris sendiri.

Amstrong dan Murlis (1994) menyatakan bahwa terdapat beberapa bentuk insentif non finansial yaitu:

- a. *Luxury consumer goods*, jenis ini diberikan dalam bentuk seperti *gifts, travel vouchers* dan lainnya. Ini termasuk tangible rewards yang memberikan arti sebagai sebuah penghargaan terhadap pencarian suatu prestasi sekaligus sebagai suplemen penting terhadap insentif financial. Paket insentif ini dapat digunakan pula secara sharing dengan keluarga penerimanya sehingga menambah gairah.
- b. *Holidays*. Liburan dapat dilakukan secara individual disertai dengan keluarganya. Sebagian perusahaan di Indonesia memberikan insentif dalam bentuk ini dan hasilnya sangat positif untuk meningkatkan motivasi.
- c. *Car scemes*. Jika keuangan memungkinkan, perusahaan tertentu memberanikan diri untuk memberikan insentif berupa mobil yang dapat digunakan untuk keperluan pribadi sekaligus mendukung tugas-tugas rutin
- d. *Premium club*. Saat ini berkembang kebiasaan untuk membuat semacam exclusive society dalam bentuk perkumpulan atau klub tertentu pula. Secara psikologis keterlibatan dalam klub tersebut meski hanya sekedar sebagai member, akan memberikan rasa kebanggaan tersendiri.

Program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan (Handoko, 1997).

Apa saja yang disukai atau tidak disukai oleh karyawan dapat dikaitkan dengan ukuran kinerja. Kombinasi berbagai ukuran kinerja dapat digunakan untuk membedakan antara karyawan yang baik dengan yang buruk kinerjanya. Perusahaan biasanya tidak mengandalkan hanya pada satu macam penghargaan. Adapun jenis kompensasi (penghargaan) positif adalah otonomi, kekuasaan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, kenaikan gaji / upah, bonus, opsi saham, sanjungan, pengakuan, kenaikan pangkat, pemberian tugas penting, pemberian ruang kantor, tempat parkir khusus, keanggotaan di klub eksekutif, jaminan pekerjaan, penghargaan berupa barang, perjalanan wisata, partisipasi dalam program pengembangan eksekutif, *time off*.

Sedangkan kompensasi (penghargaan) negatif terdiri dari : campur tangan dari atasan, kehilangan pekerjaan, kenaikan gaji nol, penugasan pekerjaan tidak penting, tidak dinaikkan pangkatnya, dimosi, dipermalukan secara umum dan hukuman (Kenneth A. Merchant, 1998).

Agar dapat berfungsi sebagai pemotivasi, sistem kompensasi harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Penghargaan harus dihargai oleh penerima. Penghargaan yang tidak bernilai di mata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi.
- b. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak. Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas.

- c. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. Karyawan harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.
- d. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat.
- e. Penghargaan harus dapat diubah. Pemberi penghargaan sering kali berbuat salah dalam menetapkan penghargaan.
- f. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang.
- g. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien (Kenneth A. Merchant, 1998).

Penelitian atas kompensasi cenderung mendukung hal-hal sebagai berikut :

- a. Individu cenderung lebih termotivasi dengan hadiah penghasilan dari pada ketakutan terhadap hukuman, yang akan mendorong sistem pengendalian manajemen lebih berorientasi pada *reward (insentif positif)*.
- b. *Reward* secara personal bersifat situasional. Kompensasi dengan uang merupakan cara penting untuk memuaskan kebutuhan tertentu, namun untuk tingkatan tertentu jumlah kompensasi tersebut tidaklah sepenting kompensasi yang tidak berbentuk uang.
- c. Individu akan termotivasi jika mereka menerima laporan umpan balik atas kinerjanya.
- d. Efektifitas insentif menurun secara cepat begitu berlalunya waktu.
- e. Motivasi akan jelek jika seseorang ditargetkan untuk mencapai target yang tidak mudah dicapai.

- f. Insentif yang dilengkapi dengan anggaran atau laporan lainnya paling baik apabila mnager berpartisipasi secara aktif bersama atasannya dalam proses pencapaian target yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alan J. Dubunsky, Masaaki Kotabe dan Chae Un Lim menemukan bahwa aturan main pembayaran kompensasi, tinggi rendahnya tingkat kompensasi dan kebijakan atas jabatan tertentu berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja. Kompensasi digunakan organisasi untuk memotivasi karyawan mereka dan individu akan termotivasi apabila pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi harus memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, internal dan individu. Keadilan eksternal diartikan sebagai tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan yang serupa di pasar tenga kerja. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa diantara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan. Keadilan eksternal selalu dipertahankan jangka panjang, karena karyawan akan meninggalkan organisasi jika keadilan tersebut tidak ada. Dalam jangka pendek, ketidakadilan eksternal dapat menyebabkan tekanan berat terhadap organisasi karena adanya keinginan berpindah karyawan.

Keadilan internal diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal perusahaan. Keadilan internal dapat memiliki dampak yang penting terhadap moral kerja (Scott, 1998), kepuasan kerja, produktivitas dan perputaran karyawan. Karena ketidak adilan internal kemungkinan lebih terlihat dalam beberapa kasus dibandingkan dengan ketidakadilan eksternal.

Keadilan individu berarti bahwa individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka (Simamora, 1995).

2.1.3.1 Hubungan Kompensasi dan Job Insecurity

Anthony dan Govindarajan (1998) mengatakan bahwa kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan libur atau cuti dibayar. Sedangkan kompensasi non finansial terdiri dari tugas yang menarik, tantangan tugas, peluang, pengakuan, lingkungan pekerjaan yang menarik.

Herzberg (1966) mengemukakan bahwa kompensasi dikelompokkan menjadi dua yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinsik terdiri dari pengakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju, pekerjaan itu sendiri. Sedangkan kompensasi ekstrinsik terdiri dari gaji, hubungan dengan kawan kerja, pengawas teknis, kebijakan perusahaan dan administrasi, kondisi kerja, status, faktor kehidupan pribadi, kepastian pekerjaan.

Menurut Johns(1996) pekerjaan yang pasti atau terjamin (*job security*) adalah tujuan yang penting bagi setiap orang dan sebaliknya kemungkinan stress bisa terjadi bila dalam keadaan terancam.

Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) dan Ashford (1989) mengungkapkan *job insecurity* sebagai ketidak berdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Job insecurity terdiri dari lima

komponen yaitu pentingnya faktor-faktor kerja, kemungkinan perubahan-perubahan negatif dalam faktor-faktor kerja, pentingnya kejadian-kejadian negatif dalam pekerjaan, kemungkinan terjadinya kejadian-kejadian dalam pekerjaan dan kemampuan individu untuk mengendalikan perubahan dalam faktor-faktor kerja. Empat komponen pertama mewakili besarnya ancaman terhadap kesinambungan berbagai situasi pekerjaan tertentu. Komponen kelima mewakili kemampuan individu untuk mengatasi ancaman pada keempat komponen tersebut.

John (1996) menganggap *job insecurity* sebagai salah satu *stressor* dalam kehidupan kerja karyawan. Dalam hal ini stress mewakili suatu situasi yang memiliki karakteristik tuntutan lingkungan yang melebihi kemampuan individu untuk menjawabnya pada lingkungan fisik maupun sosial. Stress kerja merupakan kondisi lingkungan kerja yang bersifat negatif yang dihadapi karyawan dan respon karyawan terhadap kondisi tersebut baik respon psikologis maupun respon fisiologis (Shindkk.,1994; Dewi,1998). Disisi lain Arsenault dan Dolan (1983) dalam Dewi (1998) mengemukakan bahwa stress kerja merupakan kondisi psikologis yang tidak menyenangkan yang timbul karena karyawan merasa terancam dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa menurunnya faktor kompensasi dapat menimbulkan kegelisahan pada diri karyawan. Hal itu menyebabkan karyawan merasa tidak pasti, khawatir, stress. Para karyawan memiliki alasan untuk merasa tidak pasti karena relokasi, pemutusan hubungan kerja, perubahan status, tunjangan dan tertutupnya peluang promosi merupakan akibat yang umum terjadi. Pada sisi lain karyawan juga dihadapkan pada faktor-faktor

organisasional seperti konflik dan kurangnya koordinasi dalam arus kerja yang melekat pada kehidupan organisasi. Kejadian-kejadian dalam lingkungan kerja tersebut menimbulkan *job insecurity* dengan gejala utama perasaan gelisah dan tidak aman dalam bekerja.

2.2. Penelitian Sebelumnya

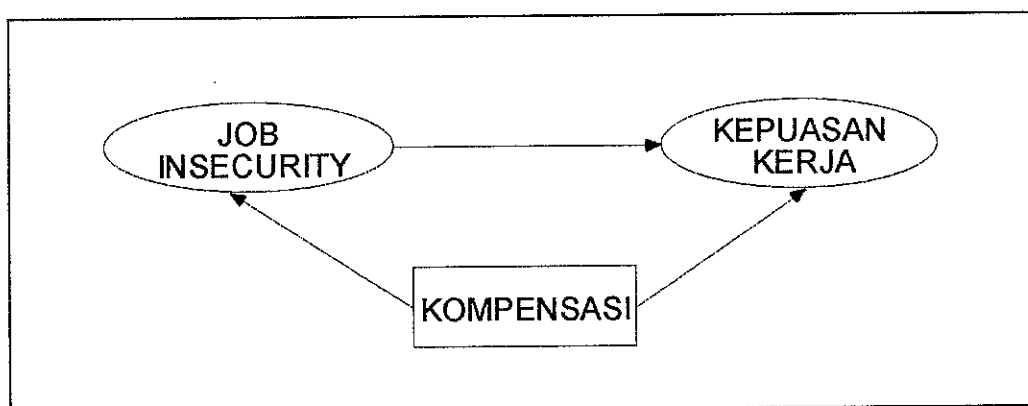
Porter, Steers, Mauday, Baulin (1974) menyatakan bahwa kepuasan mencerminkan emosional individu sehubungan dengan aspek-aspek dalam lingkungan pekerjaannya. Alan J. Dubinsky dkk (1993) menyatakan pembayaran kompensasi, tinggi rendahnya tingkat kompensasi dan kebijaksanaan atas jabatan tertentu berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan George McCafferty (2000) menyatakan cara mempertahankan pegawai yang terbaik dengan memberikan kompensasi. Elizabeth Lucky (2000) menyatakan bahwa kompensasi finansial dan non finansial akan meningkatkan sikap dan kepuasan kerja bagi sales people, sementara Rick Krepela (1993) meneliti tentang faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja hasilnya menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi kompetitif, *job security*, kesempatan bagi pengembangan, usaha tim dan pengakuan. Hal senada juga dikemukakan oleh Motti, Judith (2000) yang menguji pengaruh dari teknologi informasi, spesialis manager, upah dan gaji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa uang bukan merupakan satu-satunya faktor yang penting bagi pegawai, kriteria yang paling penting adalah tantangan pekerjaan,

tingkat tanggung jawab, jadwal kerja yang fleksibel dan stabilitas kerja, hal senada juga dikemukakan oleh Gabbard dkk (1997) bahwa seorang majikan untuk meningkatkan kemungkinan buruh tani kembali bekerja dengan cara mengeluarkan lebih banyak kompensasi dolar atau memperbaiki kondisi kerja dari pada upah yang tinggi. Ashford (1989) menyatakan kepuasan kerja disebabkan oleh faktor *job insecurity* yang dirasakan oleh karyawan.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor *job insecurity* dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai konsekwensinya berpengaruh pada keinginan berpindah karyawan. Namun dari hasil penelitian tersebut juga diketahui bahwa rendahnya tingkat kompensasi baik kompensasi finansial maupun non finansial akan mengakibatkan keadaan *job insecurity* yang akhirnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3. : Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan penelitian - penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H₁ : *Job insecurity* mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
2. H₂ : Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
3. H₃ : Kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *job insecurity*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Pembahasan yang ada dalam metode penelitian mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan tehnik analisis data.

3.2. Populasi dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Pertamina se Jawa Tengah dan DIJ yang meliputi Pertamina Unit Pengolahan IV dan Pertamina Unit Pembekalan dan Pemasaran Dalam Negeri VI. Jumlah karyawan Pertamina UP IV 1722 orang sedangkan jumlah karyawan Pertamina UPPDN VI 700 orang. Dalam penelitian ini responden diambil pada bagian Keuangan, Bagian Sistem Informasi, Bagian Inspektorat (Pemeriksaan Intern) , Bagian Produksi, Bagian Pemasaran.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini dapat dikategorikan menjadi dua yaitu :

- a. Data Primer, data ini didapatkan dari observasi lapangan serta dengan menyebarkan kuessioner melalui konteks person.

- b. Data Sekunder, data ini diperoleh dari pustaka dan dari perusahaan dimana dilakukannya penelitian ini, baik data historis maupun data saat ini. Data ini diambil dari bagian sistem informasi dan dari bagian SDM.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menganalisis pengaruh *job insecurity* dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan konsekwensinya dengan keinginan berpindah karyawan. Menggunakan karyawan Pertamina secara individual. Data penelitian dikumpulkan dengan mengirim kuessioner melalui kontak person kepada 400 karyawan Pertamina. Agar responden penelitian dapat mencakup seluruh karyawan disetiap bagian maka digunakan metode *proporsional stratified random sampling*.

3.5. Definisi operasional dan Pengukuran Variabel

3.5.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur dari Smith et al. (dalam Wagner III, 1995 dan Taber, 1991) akan digunakan dalam penelitian ini dan diukur dengan skala likert antara 1 (amat sangat tidak puas) sampai dengan 7 (amat sangat puas). Empat dimensi Smith et al. yang akan digunakan adalah :

- a. Upah, mengacu pada isu yang berkaitan dengan jumlah maupun administrasi/ metode pemberian upah. Dimensi ini akan dijabarkan dalam item-item pertanyaan nomor 1 sampai 4.

- b. Kesempatan untuk berkembang, yang mengacu pada frekwensi, kesempatan dan metode untuk dipromosiksn. Dimensi ini akan dijabarkan dalam item-item pertanyaan nomor 5,6,7.
- c. Atasan, mengacu pada cara penyelia dalam melakukan tugasnya atau karakteristik pribadi penyelia. Dimensi ni akan dijabarkan dalam item-item pertanyaan nomor 8 sampai 12.
- d. Rekan kerja, yang mengacu pada evaluasi secara umum tentang rekan kerja seperti: kecepatannya dalam menyelesaikan tugas, menyenangkan atau tidak, kesetiaannya dan kecerdasannya. Dimensi ini akan dijabarkan dalam item-item pertanyaan nomor 13 sampai 16.

3.5.2. *Job Insecurity*

Greenhalgh dan Rosenbalt (1984) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidak berdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Konstruk ini dalam modelnya bersifat multi dimensional yang terdiri dari lima komponen, yaitu :

- (1). Pentingnya faktor-faktor pekerjaan bagi karyawan,
- (2). Kemungkinan perubahan negatif pada faktor-faktor pekerjaan tersebut,
- (3). Pentingnya kejadian negatif dalam pekerjaan karyawan,
- (4). Kemungkinan terjadinya kejadian negatif tersebut ,

- (5). Kemampuan individu untuk mengendalikan perubahan pada aspek-aspek ini (Ashford dkk, 1989; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Pasewark & Srawser, 1996).

Untuk mengukur kelima dimensi tersebut, digunakan instrumen yang dikembangkan Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) dan diuji oleh Ashford dkk,(1989).

3.5.3. Kompensasi

Kompensasi yang dimaksudkan disini adalah pemberian kompensasi kepada karyawan yang terdiri atas :

- (1). Pembayaran tetap saja.
- (2) Pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja karyawan.

Responden diminta untuk menyatakan sistem kompensasi yang berlaku. Variabel sistem kompensasi dalam penelitian ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Ittner dan Larcker (1995) dan digunakan juga dalam penelitian Sim dan Killough (1998). Variabel dalam penelitian ini diukur dengan skala interval lima poin sebagai berikut : poin (1) hanya gaji tetap saja (2) gaji tetap ditambah penghargaan non keuangan atau keuangan, (3) gaji tetap ditambah insentif kelompok da (5) gaji tetap ditambah insentif individual.

3.6. Teknik Analisis

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*). Penggunaan model persamaan tersebut dibantu dengan aplikasi *Analysis of Moment Structure* (AMOS) dari Arbuckle (1997). Penggunaan dari persamaan struktural AMOS ini akan menghasilkan indikator-indikator yang mendukung apakah model yang diajukan merupakan model yang fit.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Struktural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan (Agusty Perdinand, 2000).

- a. Pengembangan model berbasis teori. Dalam tahap ini seorang peneliti harus melakukan telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Dengan kata lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik. SEM pada dasarnya merupakan "*confirmatory technique*". Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori, mungkin sebuah teori yang baru dikembangkan sendiri oleh peneliti atau teori yang sudah dikembangkan sejak

lama. Untuk pembuktian teori tersebut dibutuhkan sebuah pengujian empirik melalui SEM. Penelitian ini menggunakan 9 variabel indikator untuk mengukur variabel *job insecurity* dan kepuasan kerja, seperti tampak dalam tabel di bawah ini.

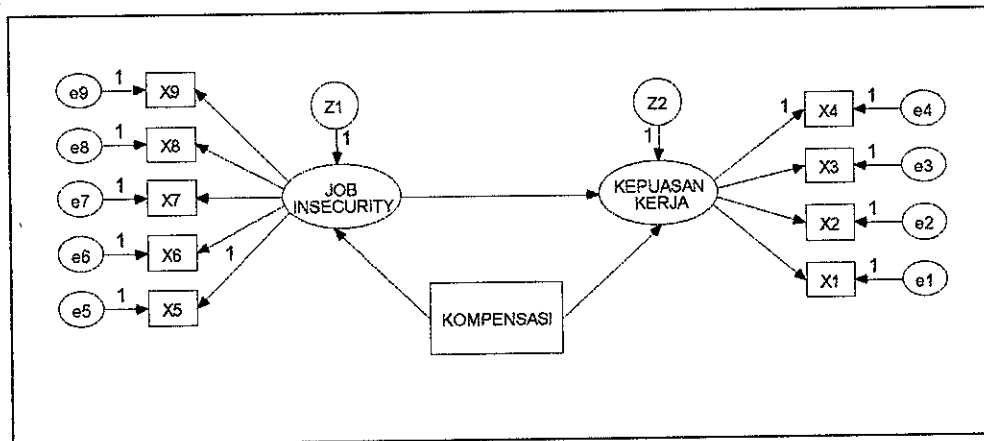
Tabel 3.6 : Variabel dan Indikator Pengukurannya

Dimensi	Indikator
Job Insecurity	X5 Faktor Pekerjaan X6 Perubahan Faktor Pekerjaan X7 Kejadian Negatif X8 Kemungkinan Kejadian Negatif X9 Kemampuan Individu
Kepuasan Kerja	X1 Upah X2 Kesempatan Untuk Berkembang X3 Perilaku Atasan X4 Perilaku Rekan Kerja

- b. Pengembangan *Path Diagram*. Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*. Diagram ini akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM hubungan kausalitas cukup digambarkan dalam sebuah *path diagram* dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi

gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi. Membentuk bagan alur hubungan sebab akibat (*causal*). Pada langkah ini metode yang dipakai dengan menggunakan bagan alur secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal. Sebelum menguji bagan alur, pertama-tama adalah memperkenalkan konsepsi "*construct*". *Construct* adalah suatu teori berdasarkan konsep yang diilustrasikan seperti suatu *building block* yang digunakan untuk menetapkan hubungan-hubungan. Dalam menyusun bagan alur, digambarkan hubungan kausal langsung dari satu konstruk ke konstruk yang lain. Model teoritis yang telah dibangun pada bab II digambarkan dalam sebuah *path diagram*. *Path diagram* tersebut digunakan untuk mempermudah peneliti untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM dengan menggunakan program AMOS 4.01 hubungan kausalitas tersebut cukup digambarkan dengan *path diagram* dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversikan gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi. Di bawah ini dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu : konstruk *eksogen* dan konstruk *endogen*.

Gambar : Diagram Alur Penelitian



Metode SEM digunakan untuk mendefinsikan persamaan struktur hubungan konstruk dan model pengukuran yang menentukan mana variabel pengukuran dan mana konstruk. Model di atas menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen sebagai berikut :

- Konstruk *Eksogen* disebut juga sebagai *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Berdasarkan *path* diagram di atas maka terdapat satu konstruk *eksogen* yaitu : Konstruk eksogen yang pertama adalah : *Job insecurity* yang didimensikan mempunyai hubungan negatif terhadap kepuasan kerja.
- Konstruk *Endogen*, adalah faktor-faktor yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk *endogen* dapat memprediksikan satu atau beberapa konstruk *endogen* lainnya, tetapi konstruk *eksogen* hanya dapat, berhubungan kausal dengan konstruk *endogen*. Konstruk *endogen* dalam model di atas juga ada satu yaitu : Konstruk *endogen* kepuasan kerja.

- c. Mengubah bagan alur ke dalam persamaan struktur dan pengukuran. Pada langkah ini, model yang dinyatakan dalam *path diagram* di atas, dinyatakan dalam persamaan-persamaan struktural dan persamaan untuk menyatakan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Persamaan struktural yang diajukan dalam model di atas adalah sebagai berikut :

$$X_1 = \lambda_1 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_2 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta_2$$

$$X_3 = \lambda_3 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta_3$$

$$X_4 = \lambda_4 \text{ Kepuasan Kerja} + \delta_4$$

$$X_5 = \lambda_5 \text{ job insecurity} + \delta_5$$

$$X_6 = \lambda_6 \text{ Job Insecurity} + \delta_6$$

$$X_7 = \lambda_7 \text{ Job Insecurity} + \delta_7$$

$$X_8 = \lambda_8 \text{ Job Insecurity} + \delta_8$$

$$X_9 = X_9 \text{ Job Insecurity} + \delta_9$$

$$Y_1 = b_1 \text{ Kompensasi} + Z_1$$

$$Y_2 = b_2 \text{ Job Insecurity} + \text{Kompensasi} + Z_2$$

Keterangan : Y_1 : Job Insecurity

Y_2 : Kepuasan Kerja

- d. Memilih Matrik Input dan estimasi model. Perbedaan SEM dengan teknik-teknik *multivariat* lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians

/kovarian atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, peneliti harus memilih program komputer yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya. Terdapat banyak program antara lain Lisrel, EQS, Cosam, PLS dan AMOS. AMOS merupakan salah satu program yang handal untuk analisis model kausalitas.

- e. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Pada program komputer yang digunakan untuk estimasi model kausalitas, salah satu masalah yang akan dihadapi adalah masalah identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut: 1). Standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar. 2). Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan. 3). Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif. 4). Munculnya korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)
- f. Evaluasi Kriteria *Goodnes-of-fit*. Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji .

- g. Interpretasi dan modifikasi model. Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik

Menurut Arbuckle (1997) penggunaan program aplikasi AMOS ini mensyaratkan beberapa kriteria yang harus dipenuhi agar diperoleh persamaan struktural yang baik. Kriteria yang ditetapkan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Degree of freedom (DF) harus positif.
- b. Non signifikan chi-square diatas nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai $p=0,05$ dan diatas batas konservatif yang diterima sebesar $p=0.10$.
- c. Incremental fit yaitu GFI (Goodness of Index), Adjusted GFI (AGFI), Tuckerlewis Index (TLI) dan Normed Fit Index (NFI) diatas 0.90.
- d. Nila RMR (Root Mean Square Residual) dan RMSEA (Root Mean Square Error of Appoximation) yang rendah.

3.7. Sistematika Penulisan

Dalam Bab I diuraikan tentang latar belakang kepuasan kerja yang diduga dipengaruhi oleh *job insecurity* dan kompensasi. Juga latar belakang *job insecurity* yang diduga dipengaruhi oleh menurunnya faktor kompensasi. Dikemukakan juga rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

Pembahasan selanjutnya dalam Bab II dibahas telaah pustaka, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis.

Bab III dibahas metodologi penelitian yang meliputi populasi dan prosedur penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel.

Bab IV berisi analisis data untuk menguji hipotesis berdasarkan data yang diperoleh serta hasil dari pengujian hipotesis.

Kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan-keterbatasan dan saran-saran dikemukakan dalam bab V.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

DAN ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Pertamina se Jawa Tengah dan DIJ yang meliputi Pertamina Unit Pengolahan IV dan Pertamina Unit Pembekalan dan Pemasaran Dalam Negeri VI. Jumlah kuessioner yang dikirimkan 400 kembali 185 buah, dengan demikian tingkat pengembaliannya 46%. Dari 185 kuessioner yang kembali tersebut yang dapat diolah 165. 20 kuesioner yang tidak dapat diolah tersebut dikarekan tidak lengkap pengisiannya.

Pertamina sebagai BUMN yang menghasilkan minyak dan gas bumi sedang melakukan restrukturisasi. Adanya restrukturisasi tersebut berarti terjadi pengurangan karyawan yang mengakibatkan keadaan *job insecurity*, disisi lain Pertamina juga memberikan kompensasi kepada karyawannya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja

4.2 . Data Deskriptif

Penyajian data diskriptif penelitian bertujuan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et. al.,1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan

atau kondisi responden merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Dalam sub bab ini akan disajikan data deskriptif demografi responden. Data deskriptif pertama adalah usia karyawan. Data penelitian dapat dilihat pada tabel 4.2.1.

Tabel 4.2.1 Frekuensi Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DIBAWAH 30 TH	4	2.4	2.4	2.4
	ANTARA 30 TH- 40 TH	24	14.5	14.5	17.0
	ANTARA 40 TH- 50 TH	105	63.6	63.6	80.6
	ANTARA 50 TH- 60 TH	32	19.4	19.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Sumber : Data yang diolah

Jenis usia responden terbanyak adalah antara 50 th sampai 50 th, yaitu sebesar 63.6% disusul usia antara 50 th sampai 60 th sebanyak 19.4%. Data deskriptif kedua yaitu tentang jenis kelamin responden, yang dapat dilihat dalam tabel 4.2.2

Tabel 4.2.2 ; Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PEREMPUAN	5	3.0	3.0	3.0
	LAKI-LAKI	160	97.0	97.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Dari Sumber : Data yang diolah

laki-laki yaitu sebesar 97% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 3%. Selanjutnya data deskriptif ketiga yaitu tentang tingkat pendidikan responden, yang dapat dilihat dalam tabel 4.2.3 sebagai berikut :

Tabel 4.2.3 Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU	87	52.7	52.7	52.7
	D3	39	23.6	23.6	76.4
	SARJANA	37	22.4	22.4	98.8
	PASCA SARJANA	2	1.2	1.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Sumber : Data yang diolah

Berdasar tabel 4.2.3. responden yang memiliki pendidikan dengan porsi terbesar yaitu 52.7% yaitu SMU, kemudian D3 sebesar 23.6%, Sarjana 22.4% dan Pasca Sarjana 1.2%. Selanjutnya data deskriptif keempat yaitu tentang tingkat pengalaman kerja, yang dapat dilihat dalam tabel 4.2.4 sebagai berikut

Tabel 4.2.4 : Tingkat Pengalaman Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ANTARA 5 TH- 10 TH	12	7.3	7.3	7.3
	ANTARA 10 TH- 15 TH	18	10.9	10.9	18.2
	ANTARA 15 TH- 20 TH	35	21.2	21.2	39.4
	DIATAS 20 TH	100	60.6	60.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Sumber : Data yang diolah

Berdasar tabel 4.2.4. responden yang memiliki pengalaman kerja diatas 20 th memiliki porsi terbesar yaitu 60.6%, kemudian antara 15 th- 20 th sebesar 21.2%, antara 10 th- 15 th sebesar 10.9% dan antara 5 th - 10 th sebesar 7.3%. Selanjutnya data deskriptif kelima yaitu tentang bagian pekerjaan, yang dapat dilihat dalam tabel 4.2.5 sebagai berikut :

Tabel 4.2.5 : Bagian Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UPPDN	45	27.3	27.3	27.3
	UP 4	120	72.7	72.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.2.5 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden bekerja pada bagian UP 4 sebanyak 72.7%, kemudian pada bagian UPPDN sebanyak 27.3%. Selanjutnya data deskriptif keenam yaitu tentang tingkat jabatan responden, yang dapat dilihat dalam tabel 4.2.6 sebagai berikut :

Tabel 4.2.6 : Bagian pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PEKERJA BIASA	68	41.2	41.2	41.2
	PEKERJA MADYA	74	44.8	44.8	86.1
	PEKERJA UTAMA	23	13.9	13.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.2.6. dapat dilihat bahwa sebagian besar responden bekerja pada tingkat jabatan pekerja madya sebanyak 44.8%, kemudian pada tingkat biasa sebanyak 41.2%. Selanjutnya pada tingkat utama sebanyak 23%.

4.3. Proses Pengujian Dan Analisis Data

Tujuan pengolahan data untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel-variabel penelitian. Diketahui data yang diperoleh merupakan data perilaku yang didapat dari angket, maka sebelum mengambil data perlu pengujian statistik untuk kelayakan angket. Pengujian tersebut berupa uji *reliability* dan uji *validitas* angket. Kemudian setelah angket melewati uji-uji tersebut analisa data penelitian dilaksanakan. Pada bagian ini akan disajikan pengujian *Goodness of fit* untuk uji *confirmatory factor analysis* dan *structure equation model* serta pengujian hipotesis.

4.3.1. Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator – indikator sebuah konstruk, yang menunjukkan bahwa sampai dimana masing – masing indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk. Pengujian reliabilitas ini menggunakan dua uji yaitu :

- a. *Composite Reliability (Construct Reliability)*.
- b. *Varian Extrated*

Adapun hasil dari kedua uji tersebut dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

Tabel 4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Sum of Standarized Loadings</i>	<i>Sum of Measurement Error</i>	<i>Sum Square Standart Loading</i>	<i>Construct Reliability</i>	<i>Varian Extract Computation</i>
<i>Job Insecurit</i>	3.75	2.17	2.283	0.88	0.51
Kep Kerja	2.87	1.93	2.069	0.81	0.52

Sumber : data yang diolah

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70 , walaupun nilai tersebut bukan nilai yang mati. Nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima. Dari 2 variabel bentukan yang diuji semuanya meempunyai nilai diatas 0.7. Keseluruhan perhitungan uji reliabilitas dalam penelitian ini mendapat menkonfirmasi bahwa pengukuran reliabilitasnya pada penelitian ini dapat diterima.

Perhitungan *Variance Extract* dapat dilihat pada *variance extract computation*, nilai *variance extract* yang disarankan harus lebih dari 0.5. Hasil yang diperoleh menunjukkan semua variabel bentukan mempunyai nilai 0.5 sehingga dapat disimpulkan hasil pengukuran *variance extract* cukup baik.

4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatory (*Confirmatory Factor Analysis*)

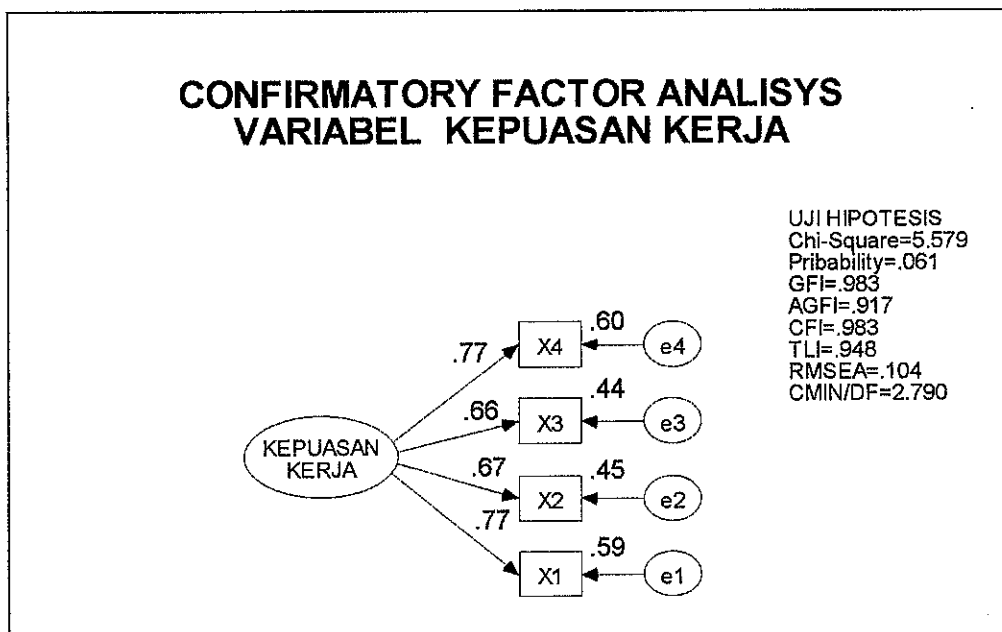
Pengukuran model adalah proses dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Penyajian sub-bab ini berupa pengujian dan

pengembangan dari model pengukuran untuk masing-masing variabel bentukan atau *latent construct indicator* secara bersama-sama. Untuk tujuan ini dua variabel diamati untuk dikonfirmasi apakah variabel-variabel itu secara bersama-sama cukup kuat untuk mencerminkan sebuah dimensi dari suatu faktor. Variabel-variabel yang dikonfirmasi adalah :

1. *Variable construct* 1, yaitu variabel Dimensional Kepuasan Kerja
2. *Variable construct* 2, yaitu variabel Dimensional Job Insecurity

Konfirmatori dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang di gambar di bawah ini.

Gambar 4.3.2 : *Confirmatory Factor Analysis Variabel Kepuasan kerja*



terhadap hasil-hasil perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Adapun hasil interprestasi sebagai berikut:

Uji *Goodnes of fit* dari model yang disajikan dapat disarikan sebagai berikut;

Tabel 4.3.2.1 *Goodness of fit*

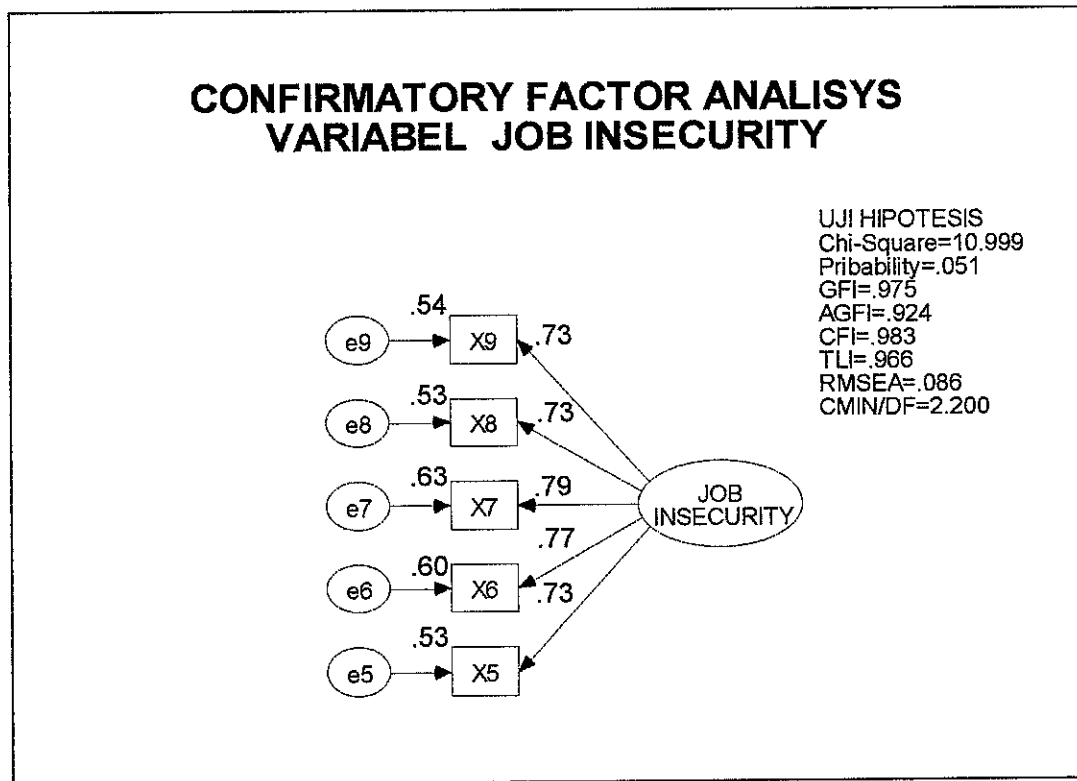
GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	5.579	Baik
Probability	≥ 0.05	0.061	Baik
GFI	≥ 0.90	0.983	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.917	Baik
CFI	≥ 0.95	0.983	Baik
TLI	≥ 0.95	0.950	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.104	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2.00	2.790	Marjinal

Sumber : Data yang sudah diolah

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.061 hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian *Confirmatory Factor Analysis* pada pengukuran model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima .

Apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki, ternyata nilai *Critical Ratio* sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk

Gambar 4.3.3 : *Confirmatory Factor Analysis Variabel Job Insecurity*



Hasil komputasi program AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Adapun hasil interpretasi sebagai berikut:

Uji *Goodnes of fit* dari model yang disajikan dapat disarikan sebagai berikut;

Tabel 4.3.2.3 *Goodness of fit*

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	10.999	Baik
Probability	≥ 0.05	0.051	Baik
GFI	≥ 0.90	0.975	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.925	Baik
CFI	≥ 0.95	0.983	Baik
TLI	≥ 0.95	0.966	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.086	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2.00	2.202	Marjinal

Sumber : Data yang sudah diolah

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.051 hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian *Confirmatory Factor Analysis* pada pengukuran model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima .

Apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki, ternyata nilai *Critical Ratio* sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk .

Regression weight konstruk eksogen dan konstruk endogen (tabel 4.3.2.2) menunjukkan bahwa faktor loading masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,40, karena menurut Hair (1995) syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variable bentukan adalah jika *loading factor* -nya lebih dari 0.4. Terlihat dari hasil perhitungan bahwa, *loading factor* dari semua variabel indikator signifikan. Hal ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini.

Tabel 4.3.2.4 : *Regression Weights* Pengukuran Model Variabel Independent dan Variabel Dependen

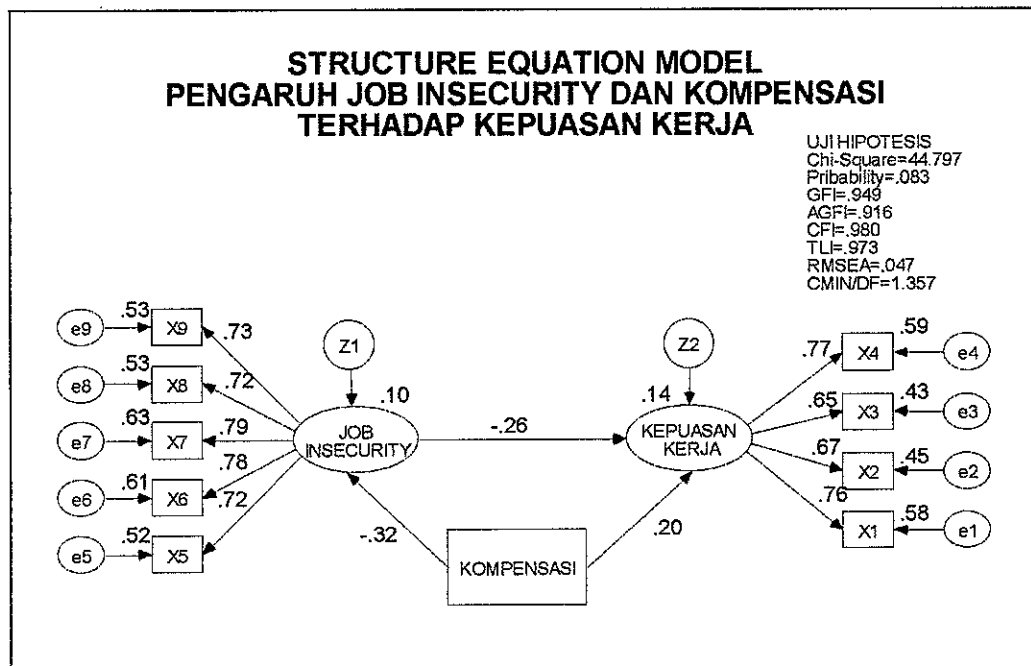
Regression Weights			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X5	<--	JOB_INSECURITY	1.000	0.729			
X6	<--	JOB_INSECURITY	1.101	0.774	0.12	9.207	0
X7	<--	JOB_INSECURITY	0.141	0.795	0.015	9.433	0
X8	<--	JOB_INSECURITY	0.117	0.724	0.014	8.645	0
X9	<--	JOB_INSECURITY	1.000	0.732	0.013	8.735	0

Sumber : Data yang diolah

Dari *Confirmatory Factor Analysis* terhadap konstruk-konstruk *eksogen*., terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%.

4.3.3. Structural Equation Model

Setelah model melalui proses analisis faktor konfirmatori konstruk penelitian, maka selanjutnya dilakukan analisis terhadap *full model* dengan menggunakan SEM. Hasil analisis terhadap *full model* dapat dilihat pada gambar 4.3.3 dan tabel 4.3.3.5 sebagai berikut:

Gambar 4.3.3 *Structural Equation Model*

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah evaluasi asumsi-asumsi

aplikasi SEM. Adapun langkah-langkah tersebut adalah:

1. Normalitas Data
2. Uji *Outliers*
3. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas
4. Pengujian Terhadap Nilai Residual
5. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*
6. Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas
7. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.3.4. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM berupa teknik statistik yang digunakan, pengembangan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini, pengujian model SEM secara penuh atau *full Structural Equation Modelling Construction*.

4.3.4.1. Normalitas Data

Hasil uji univariate dan multivariate terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.0. hasil dari analisis seperti tersaji didalam tabel 4.3.4.1

Tabel 4.3.4.1: Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KOMPENSASI	1.000	5.000	-0.779	-4.084	-0.851	-2.232
X9	6.000	14.000	0.126	0.661	-0.303	-0.794
X8	4.000	13.000	-0.109	-0.571	-0.591	-1.550
X7	5.000	17.000	0.056	0.296	-0.679	-1.781
X6	49.000	118.000	0.067	0.353	-0.608	-1.593
X5	48.000	119.000	-0.119	-0.624	-0.484	-1.269
X1	11.000	27.000	0.101	0.527	-0.684	-1.793
X2	6.000	21.000	0.231	1.213	-1.015	-2.662
X3	8.000	36.000	-0.142	-0.743	-0.815	-2.138
X4	9.000	28.000	-0.218	-1.141	-0.457	-1.199
Multivariate					18.537	2.085

Sumber : Data yang diolah

Dengan menggunakan kriteria critical ratio Skew sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1%, dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal karena harga CR Skew berada pada harga range antara ± 2.58 . Uji normalitas ini terdiri terdiri dari uji normalitas

tunggal maupun normalitas *multivariat*, dimana dalam uji normalitas *multivariat* beberapa variabel secara bersama-sama dalam analisis akhir.

4.3.4.2. Uji *Outlier*

Outliers adalah data observasi yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al., 1995).

Univariate Outliers

Mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau yang biasa disebut *Z score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al., 1995). Observasi-observasi yang memiliki score $\geq \pm 3,0$ dikategorikan *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan perkonstrak variabel dengan program SPSS Versi 10, hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.3.3.2.

Tabel 4.3.4.2 : *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	165	-1.82630	1.75841	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X2)	165	-1.57098	2.15333	-2.3E-16	1.0000000
Zscore(X3)	165	-2.32808	1.69877	7.77E-17	1.0000000
Zscore(X4)	165	-2.61743	1.76125	3.77E-16	1.0000000
Zscore(X5)	165	-1.92982	1.76850	2.33E-15	1.0000000
Zscore(X6)	165	-1.63051	1.83669	5.17E-16	1.0000000
Zscore(X7)	165	-2.31514	2.51010	1.31E-15	1.0000000
Zscore(X8)	165	-1.91626	2.05811	1.37E-15	1.0000000
Zscore(X9)	165	-1.73188	2.03432	-2.9E-15	1.0000000
Zscore: KOMPENSASI	165	-1.61318	1.48187	6.03E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	165				

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan hasil komputasi uji *outliers* dapat diketahui bahwa harga Z berada pada harga range ± 3 . Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis ini.

Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap adanya *multivariate outliers* perlu dilakukan, sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, namun diantara observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah digabungkan dalam suatu model struktural. Jarak Mahalanobis tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al., 1995: Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, A.T.,2000). Uji terhadap multivariate outliers dilakukan dengan 2 variabel bebas yaitu $\chi^2 (10;0.001)=16,266$. Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 16,266 dari

model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam hal analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, A.T., 2000).

4.3.3.3. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas

Dengan menggunakan AMOS 4.0, uji ini dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas. Hasil dari penganalisaan dengan AMOS 4.0, didapat determinan matriks kovarian sample sebesar

Nilai Determinan Matrik Kovarian 2.6525e+0011 atau 26.525.000.000.000

Hasil ini mengidentifikasikan nilai yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian layak untuk digunakan.

4.3.3.4. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$, pada taraf signifikansi 1%, (Hair, et al. 1995).

Sedangkan *standard residual* data penelitian ini yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.3.3.4

Tabel 4.3.3.4 : *Standard Residual Covarians*

Standardized Residual Covariances										
	KOMPEN	X9	X8	X7	X6	X5	X1	X2	X3	X4
KOMPEN	0.000									
X9	0.354	0.000								
X8	-0.184	0.354	0.000							
X7	0.312	-0.184	0.458	0.000						
X6	-1.215	0.312	-0.164	0.039	0.000					
X5	0.998	-1.215	0.270	-0.343	-0.314	0.000				
X1	-0.754	0.998	0.125	-0.366	0.381	-0.714	0.000			
X2	0.244	-0.754	-0.502	-1.237	-0.710	0.000	-0.071	0.000		
X3	0.147	0.244	0.683	-0.229	-0.793	0.627	-0.372	0.674	0	
X4	0.479	0.147	0.716	-0.086	0.200	0.802	0.356	-0.465	-0.081	0

Sumber data yang diolah

4.3.3.5. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 4.3.3.5 :Tabel Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indeks*

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	44.797	Baik
Probability	≥ 0.05	0.083	Baik
GFI	≥ 0.90	0.949	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.916	Baik
CFI	≥ 0.95	0.980	Baik
TLI	≥ 0.95	0.973	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.047	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.357	Baik

Sumber : Data yang sudah diolah

Structure equation model yang digunakan, menunjukkan probabilitas sebesar 0.083 Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. *Structure equation model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima tanpa keterbatasan.

4.3.3.6. Evaluasi atas *Regression Weights* untuk Uji Kausalitas

Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model-model regresi. Tabel berikut menyajikan nilai-nilai koefisien nilai regresi dan t- hitung (dalam AMOS t-hitung identik dengan CR)²

Tabel 4.3.5.6: *Standardized Regression Weights Structural Equation Model*Regression
Weights

			Estimate	Std Estm	S.E	C.R.	P
JOB. INSECURITY	<--	KOMPEN	-3.036	-0.324	0.783	-3.877	0.000
KEP. KERJA	<--	JOB_INSECURITY	-0.062	-0.259	0.023	-2.663	0.008
KEP. KERJA	<--	KOMPENSASI	0.431	0.191	0.199	2.164	0.030
X4	<--	KEP. KERJA	1.000	0.770			
X3	<--	KEP. KERJA	1.367	0.655	0.180	7.602	0.000
X2	<--	KEP. KERJA	0.812	0.674	0.104	7.801	0.000
X1	<--	KEP. KERJA	1.019	0.763	0.118	8.602	0.000
X5	<--	JOB_INSECURITY	1.000	0.723			
X6	<--	JOB_INSECURITY	1.122	0.782	0.121	9.236	0.000
X7	<--	JOB_INSECURITY	0.142	0.792	0.015	9.344	0.000
X8	<--	JOB_INSECURITY	0.118	0.725	0.014	8.605	0.000
X9	<--	JOB_INSECURITY	0.112	0.730	0.013	8.660	0.000

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.3.3.6 dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesa -hipotesa dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansinya sebesar 5%.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses analisis konfirmatori faktor dan analisis terhadap full model dari SEM yang dapat dilihat dari gambar 4.3.2., keseluruhan model dapat diterima dengan baik (seperti terlihat pada tabel 4.3.5.6) .Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit*, model ini telah memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu: Chi-square = 44.797 probabilitas = 0.083 ; CMIN/ df = 1.357 ; GFI = 0.949 ; AGFI = 0.916 ;TLI = 0.973; CFI = 0.980 dan RMSEA = 0.047. Langkah selanjutnya

adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis statistik yang didapat dari output program AMOS.

4.4.1. Pengujian Hipotesis I

Hipotesis pertama (H1) adalah: *Job insecurity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Variabel *Job insecurity* dibentuk dari indikator-indikator: Faktor pekerjaan, perubahan factor pekerjaan, kejadian negatif, kemungkinan kejadian negatif dan kemampuan individu. Sedangkan variabel kepuasan kerja dibentuk dari indikator: Upah, kesempatan berkembang, perilaku atasan dan perilaku rekan sekerja.

Parameter estimasi antara variabel *Job insecurity* dengan kepuasan kerja yang dibentuk menghasilkan nilai CR -2.663 Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_1 diterima pada tingkat signifikansi 5% Dapat juga dilihat dari P- value. Dari penelitian ini di dapat P- value sebesar 0.008, karena P- value kurang dari 0.05, maka hipotesis H_1 diterima.

4.4.2. Pengujian Hipotesis II

Hipotesis pertama (H2) adalah: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Variabel Kompensasi merupakan variabel obsever. Sedangkan variabel kepuasan kerja dibentuk dari indikator Upah, Kesempatan berkembang, perilaku atasan dan perilaku rekan sekerja.

Parameter estimasi antara variabel Variabel Kompensasi dengan kepuasan kerja yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2.164. Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_2 diterima pada tingkat signifiansi 5% Dapat juga dilihat dari P- *value*. Dari penelitian ini di dapat P- *value* sebesar 0.03 karena P- *value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H_2 diterima.

4.4.3. Pengujian Hipotesis III

Hipotesis pertama (H3) adalah: Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *job insecurity*

Variabel Kompensasi merupakan variabel obsever. Sedangkan variabel *job insecurity* dibentuk dari indikator-indikator: Faktor pekerjaan, perubahan factor pekerjaan, kejadian negatif dan kemampuan individu.

Parameter estimasi antara variabel sikap kompensasi dengan job insecurity dibentuk menghasilkan nilai CR -3.877 Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_3 diterima pada tingkat signifikansi 5% Dapat juga dilihat dari P- *value*. Dari penelitian ini di dapat P- *value* sebesar 0.000, karena P- *value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H_3 diterima

Tabel 4.4. :Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	<i>Job insecurity</i> berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	Diterima
H2	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Diterima
H3	Kompensasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>job insecurity</i>	Diterima

4.5 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh yang pertama adalah analisis pengaruh total efek. Adapun hasil dari perhitungan komputasi dengan program Amos adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5.1 : Pengaruh Total Efek

Standardized Total Effects - Estimates			
	KOMPENSASI	JOB INSECURITY	KEPUASAN KERJA
JOB INSECURITY	-0.324	0	0
KEPUASAN KERJA	0.255	-0.259	0
X9	-0.236	0.73	0
X8	-0.235	0.725	0
X7	-0.257	0.792	0
X6	-0.253	0.782	0
X5	-0.234	0.723	0
X1	0.21	-0.197	0.763
X2	0.185	-0.174	0.674
X3	0.18	-0.17	0.655
X4	0.212	-0.199	0.77

Sumber : data yang diolah

Dilihat dari hasil penelitian pengaruh *total effects* antara *job insecurity* dan kompensasi terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar untuk

variabel *job insecurity*, yaitu mempunyai total effects sebesar -0.259. Sedangkan pengaruh dari kompensasi sebesar 0.255. Hal ini memberi implikasi managerial bahwa karena *job insecurity* mempunyai pengaruh yang lebih besar maka perlu diperhatikan *job insecurity* yang dirasakan karyawan. Dari penelitian ini juga didapat pengaruh *total effects* dari kompensasi terhadap kepuasan kerja dan *job insecurity*. Jika dilihat dari besarnya *total effects* ternyata kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap *job insecurity* (-0.324) dibandingkan dengan kepuasan kerja (0.255). Ini mempunyai arti bahwa naik-turunnya kompensasi akan memberikan rasa tidak aman yang lebih besar dibandingkan terhadap kepuasan kerja. Untuk hasil pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.5.2: Pengaruh Langsung Efek

Standardized Direct Effects - Estimates			
	KOMPENSASI	JOB INSECURITY	KEPUASAN_KERJA
JOB_INSECURITY	-0.324	0	0
KEPUASAN_KERJA	0.2	-0.259	0
X9	0	0.73	0
X8	0	0.725	0
X7	0	0.792	0
X6	0	0.782	0
X5	0	0.723	0
X1	0	0	0.763
X2	0	0	0.674
X3	0	0	0.655
X4	0	0	0.77

Sumber : data yang diolah

Dari hasil pengaruh langsung dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa *job insecurity* (-0.259) mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan dengan kompensasi (0,2) ini mempunyai arti bahwa dengan kompesasi yang sama

bisa jadi karyawan merasa akan tidak puas jika indikator *job insecurity* yang lain tidak mendukung. Dan kompensasi memberi pengaruh yang besar (-0.324) terhadap *job insecurity* ini mempunyai arti bahwa jika kompensasi dirasa kecil akan berpengaruh besar terhadap ketidak nyamanan pekerja. Sedangkan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.5.3: Pengaruh Tidak Langsung Efek

Standardized Indirect Effects - Estimates			
	KOMPENSASI	JOB INSECURITY	KEPUASAN KERJA
JOB_INSECURITY	0	0	0
KEPUASAN_KERJA	0.064	0	0
X9	-0.236	0	0
X8	-0.235	0	0
X7	-0.257	0	0
X6	-0.253	0	0
X5	-0.234	0	0
X1	0.21	-0.197	0
X2	0.185	-0.174	0
X3	0.18	-0.17	0
X4	0.212	-0.199	0

Sumber : data yang diolah

Untuk pengaruh tidak langsung dari variabel independen penelitian terhadap variabel dependen dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,069. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap job insecurity yang akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tetapi pengaruh tidak langsungnya terhadap kepuasan kerja sangat kecil yaitu hanya sebesar 0,069

4.67 Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan pengujian 3 hipotesis dengan hasil menunjukkana keseluruhan hipotesis diterima. Setelah dilakukan pengujian *goodness of fit*, didapat hasil bahwa model teoritis yang disampaikan dinyatakan baik. Pada bab 5 akan dibahas kesimpulan dan implikasi teoritis

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

1. Semua *loading factor* yang merupakan ukuran diterima/tidaknya indikator sebagai indikator faktor mempunyai nilai di atas $\geq 0,40$. Hal ini berarti dari 9 indikator yang diajukan sebagai pembentuk faktor laten semuanya diterima sebagai variabel indikator laten karena memenuhi taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu pada taraf signifikansi 5%. Penerimaan indikator ini mendukung hasil penelitian Gilmer (1991) tentang indikator kepuasan kerja, Smith (1969) tentang kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan negatif antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja, pengaruh yang positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja dan pengaruh yang signifikan negatif antara kompensasi dengan *job insecurity*. Penelitian ini memperkuat dari hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain sekaligus menemukan suatu hubungan baru antara *job insecurity*, kompensasi dan kepuasan kerja yang dilakukan dengan menguji ke tiga variabel tersebut secara bersama-sama.
3. penelitian pengaruh *total effects* antara *job insecurity* dan kompensasi terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar untuk variabel *job*

insecurity,. Hal ini memberi implikasi managerial bahwa karena *job insecurity* mempunyai pengaruh yang lebih besar maka perlu diperhatikan *job insecurity* yang dirasakan karyawan.

4. Jika dilihat dari besarnya pengaruh langsung antara kompensasi terhadap *job insecurity* dan kompensasi terhadap kepuasan kerja ternyata kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap *job insecurity* (-0.324) dibandingkan dengan kepuasan kerja (0.2). Ini mempunyai arti bahwa meningkatnya kompensasi akan lebih berpengaruh terhadap *job insecurity* dibandingkan terhadap kepuasan kerja
5. Untuk pengaruh tidak langsung dari variabel independen penelitian terhadap variabel dependen dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kompensasi (0.068) mempunyai pengaruh tidak langsung yang sangat kecil terhadap kepuasan kerja ini mempunyai arti bahwa kompensasi yang diterima karyawan bukan satu-satunya variabel yang dapat menyebabkan kepuasan kerja. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang menyebabkan kepuasan kerja tetapi yang lebih utama adalah faktor *job security*. Sehingga pihak manajemen untuk lebih menekankan variabel *job insecurity* untuk mencapai tujuan kepuasan kerja.

5.4. Limitasi

Keterbatasan dari penelitian ini adalah jumlah variabel indikator yang membentuk variabel bentukan sangat terbatas, hanya terdiri dari 9 indikator. Ada

kemungkinan akan menghasilkan hasil penelitian yang lebih baik jika dilakukan pada lebih dari 9 indikator yang diteliti dan juga model yang lebih dikembangkan lagi dengan menambah variabel bentukan lain. Uji normalitas untuk kompensasi tidak normal karena perusahaan hanya satu jenis yaitu Pertamina sehingga jawaban responden cenderung hanya ada pada satu titik.

5.5. Implikasi Penelitian Yang Akan Datang.

Dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh *job insecurity* dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan melanjutkan penelitian ini dengan menghubungkan dengan produktifitas serta tingkat perputaran karyawan disamping itu disarankan untuk menambah variabel indikator untuk variabel penelitian kompensasi. Karena penelitian tersebut belum banyak dilakukan dan sangat menarik untuk diteliti. Dalam penelitian selanjutnya disarankan juga untuk menggunakan sampel banyak perusahaan sehingga hasil uji normalitas untuk kompensasi dapat normal dan hasilnya dapat digeneralisir.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony & Govindarajan, 1995, *Management Control System*, 8th ed, Homewood, Illinois.
- Aranya, N., and K. R. Ferris, 1984, A Reexamination of Accountant Organizational Professional Conflict, *The Accounting Review*.
- Ashford, Susan J, Lee, Cynthia, Bobko, Philip. 1989 "Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity" *Academy of Management Journal* Vol. 32 p. 803-829
- Burke, Ronald J. 1991 "Job Insecurity in stockbrokers: Effects on Satisfaction and Health" *Journal of Managerial Psychology* Vol. 6 p. 10-16
- Davy, Jeanette A, Kinicki, Angelo, Scheck, Christine, Kilroy, John 1989 "Acquisitions Make Employees Worry" *Personnel Administrator* Vol. 34 p. 84-90
- Dubinsky AJ, Masaaki K, Chae Un Lim 1993, "Effect of Organizational Fairness on Japanese Sales Personal" *Journal of international Marketing*, Vol. 1. No 4 pp 5-24
- Elizabeth Lucky, "Peran Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Sales Force" *Manajemen Usahawan Indonesia*, Desember 2000
- Gabbard, Susan M, Perloff, Jeffrey M. 1997 "The effects of pay and work conditions on farmworker retention" *Industrial Relations* Vol. 36 p. 474-488
- George, Jennifer M, Brief, Arthur P, Webster, Jane, Burke, Michael J 1989 "Incentive Compensation as an Injurious Condition of work : A study of Labelling" *Vol. 10 p. 155-167*
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich and Dounelly 1997, "Organisasi Perilaku, Struktur, Proses" *Erlangga, Jakarta*
- Gilmer, B.H. 1971, "Industrial and Organizational Psychology" McGraw Hill, Tokyo
- Gotcher, Renee 1997 "Combine bonuses with rewarda" *InfoWorld* Vol. 19 p. 119
- Greenhalg, L., & Z Rosenblatt, Job insecurity : Toward conceptual Clarity *Academy of Management Review*.

- Igalens, Jacques, Roussel, Patrice 1999 "A study of the relationship between compensation package" *Journal of Organizational Behavior* vol. 20 p. 1003-1025
- Landsbergis, Paul A 1988 " Occupational Stress Among Health Care Workers: A Test of the Job Demands-Contro Model" *Journal of Organizational Behavior* Vol 9 p. 217-239
- Luthans 1998,"Organizational Behavior' *Mc Graw-Hill,Inc*
- Miller, Monge 1986,"Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta -Analysis Review", *Academi of Management Journal*, Desember, hal.784
- Motti, Judith. 2000" Money maters, but not that much" *Informationweek* p 223
- Judge, T.A,(1993), *Validity of the Dimension of the Pay Satisfaction Questionner : Evidence of Different Prediction*, *Personel Psychology*.
- Kalbers,L.P, and T.J, Forgarty, 1995, Professionalisme its Concequences; A study of Internal auditors, *Auditing: A journal of Practice and Theory*.
- Lilis Halmi & Mariawati Santosa, *Metodologi survei gaji, dalam informasi dan Peluang Bisnis* ,SWA Sembada, 25 Januari 2001.
- Locke, E.A., (1969), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In M.D, Dunnette (Ed), *Hand Book of Industrial and Organizational Psycology*, Chicago, Rand Mc Nally.
- Newman Jerry M., & Krzystofiak, Franky., 1998, Value-Chain Compensation, *Compensation & Benefits Review* Vol. 30 No.3
- Pasewark,W.R, J.R.Srawser, 1996, The Determinant and Out comes Associated with Job Insecurity in a Professional Accounting Environtment, *Behavioral Research in Accounting*.
- PT Watson Wyatt Purbajaga, 2000, *Compensation & Benefit in Indonesia Industri 2000*, dalam Potret gaji 2000 & Proyeksi 2001, *Informasi & Peluang bisnis SWA Sembada*, 25 Januari 2001.
- Rick Krepela. 1993 "Are Your Employees Satisfied?" *Agency Sales Magazine* Vol. 23
- Robbins, P.S., (1996), *Organizational Behavior, Concept , Controversies, and Application*, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT Bhuana Ilmu Populair Jakarta.

- Smith., P.C, Kendal, C.M & Hulin, C.K. (1969), *The Measurement of Satisfaction in work and Retirement*, Chicago, Rand MC Nally and Co
- Suwandi & Indriantoro, 1991, Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser, Studi Empiris Pada Lingkungan Akuntan Publik, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.
- Tsui/ Pearce/ Porter/ Tripoli, 1997, Alternative Approaches to the Employee-Organisation Relationship: Does investment in Employees Pay off, *Academy of Management Journal* Vol.40.
- Weiss, Trace B. 1997 " Show me more than the money" *HR Focus* Vol 74 p.3-4

14



Kelompok A

Pernyataan-pernyataan dibawah ini berhubungan dengan persepsi Bapak/Ibu tentang kepuasan kerja yang dirasakan di dalam perusahaan. Anda cukup memilih salah satu dari alternatif jawaban yang tersedia dengan memberi tanda X pada salah satu jawaban yang mewakili.

1: Amat sangat tidak puas (ASTP) 2 :Sangat Tidak puas 3: Tidak puas

4: Tidak yakin 5 : Agak Puas 6.Sangat Puas 7.Amat Sangat Puas(ASP)

No	Item	ASTP				ASP		
1	Jumlah imbalan yang saya terima dibanding dengan beban kerja yang saya lakukan.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Imbalan yang saya peroleh berdasarkan prestasi individu	1	2	3	4	5	6	7
3	Imbalan yang saya peroleh berdasarkan prestasi kelompok.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Penghargaan atau pujian yang saya peroleh dari atasan, terhadap kemampuan saya dalam melakukan tugas dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Kesempatan saya untuk belajar, tumbuh & berkembang.	1	2	3	4	5	6	7
6	Kesempatan saya untuk sering dipromosikan.	1	2	3	4	5	6	7
7	Kesempatan saya untuk memperoleh rotasi kerja.	1	2	3	4	5	6	7
8	Cara atasan saya dalam menangani bawahannya.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Kemampuan atasan saya didalam membuat keputusan.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Bimbingan yang saya peroleh dari atasan.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Kepribadian atasan saya secara umum.	1	2	3	4	5	6	7

12.	Kesempatan saya untuk memberikan masukan atau saran pada atasan.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Kecepatan rekan kerja saya dalam menyelesaikan tugas.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Hubungan antara sesama rekan kerja.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Kreatifitas dan inisiatif rekan kerja saya dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5	6	7
16.	Loyalitas rekan kerja terhadap saya atau terhadap rekan kerja lainnya.	1	2	3	4	5	6	7

B. Bagian ini akan dibagi menjadi lima seksi, Bapak/ Ibu dimohon membaca pertanyaan yang ada di setiap awal seksi dan memberikan jawaban dengan melingkari.

1. Dalam pekerjaan Bapak/Ibu, seberapa penting setiap aspek berikut terhadap Bapak /Ibu pribadi?

1=Amat Sangat Tidak Penting (ASTP) 2=Sangat Tidak Penting 3=Tidak Penting

4= Saya Tidak Yakin 5 =Agak Penting; 6=Sangat Penting 7=Amat Sangat Penting(ASP)

No	Uraian	ASTP					ASP	
1.	Lokasi geografis?	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mempunyai kesempatan promosi?	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mampu mempertahankan tingkat gaji?	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mampu mempertahankan tingkat gaji Anda sekarang?	1	2	3	4	5	6	7
5.	Status yang timbul seiring dengan posisi Anda dalam lembaga.		2	3	4	5	6	7
6	Kebebasan untuk menjadwalkan pekerjaan Anda sendiri?	1	2	3	4	5	6	7
7.	Kebebasan melakukan pekerjaan Anda dengan cara yang Anda pandang sesuai?	1	2	3	4	5	6	7
8.	Akses pada sumber daya(orang, peralatan, informasi)?	1	2	3	4	5	6	7

9.	Perasaan kebersamaan Anda dalam bekerja dengan rekan kerja yang baik?	1	2	3	4	5	6	7
10.	Umpan balik yang Anda terima dari atasan langsung mengenai kinerja Anda?	1	2	3	4	5	6	7
11.	Kualitas pengawasan/supervisi yang Anda terima?	1	2	3	4	5	6	7
12.	Tuntutan fisik pekerjaan atas diri Anda?	1	2	3	4	5	6	7
13.	Kesempatan untuk berinteraksi dengan masyarakat?	1	2	3	4	5	6	7
14.	Pekerjaan dimana Anda mengerjakan berbagai tugas?	1	2	3	4	5	6	7
15.	Pekerjaan dimana Anda mengerjakan berbagai tugas?	1	2	3	4	5	6	7
16.	Pekerjaan dimana Anda mengerjakan keseluruhan tugas tertentu dari awal hingga akhir selesai?	1	2	3	4	5	6	7
17.	Pekerjaan yang Anda dapat mengetahui seberapa baik Anda melakukannya pada saat Anda sedang melakukannya?	1	2	3	4	5	6	7

2. Berapa **kemungkinan** bahwa di masa mendatang **perubahan negatif** dapat terjadi pada aspek-aspek berikut? (perubahan negatif di sini adalah perubahan yang Bapak/Ibu tidak inginkan atau yang meragukan Bapak/Ibu)

1=Amat Sangat Tidak Mungkin (ASTM) 2=Sangat Tidak Mungkin 3=Tidak Mungkin
4= Saya Tidak Yakin 5=Mungkin 6=Sangat Mungkin 7=Amat Sangat Mungkin (ASM)

NO	Uraian	ASTM				ASM		
1.	Lokasi geografis Anda?	1	2	3	4	5	6	7
2.	Potensi Anda untuk dapat maju dalam lembaga?		2	3	4	5	6	7
3.	Potensi Anda untuk mempertahankan tingkat gaji Anda sekarang?	1	2	3	4	5	6	7
4.	Potensi Anda untuk mencapai kenaikan gaji?	1	2	3	4	5	6	7
5.	Status yang timbul seiring dengan posisi Anda dalam lembaga?	1	2	3	4	5	6	7
6.	Kebebasan Anda sekarang untuk menjadwalkan pekerjaan	1	2	3	4	5	6	7

	Anda sendiri?							
7.	Kebebasan Anda sekarang untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang Anda pandang sesuai?	1	2	3	4	5	6	7
8	Akses Anda sekarang terhadap sumber daya (orang, peralatan, informasi) dalam lembaga?	1	2	3	4	5	6	7
9.	Perasaan kebersamaan Anda sekarang dalam bekerja dengan rekan kerja yang baik?	1	2	3	4	5	6	7
10.	Jumlah umpan balik yang Anda sekarang terima dari atasan langsung Anda?	1	2	3	4	5	6	7
11.	Pengawasan/supervisi yang Anda terima?	1	2	3	4	5	6	7
12.	Tuntutan fisik pekerjaan Anda atas diri Anda?	1	2	3	4	5	6	7
13.	Kesempatan untuk berinteraksi/berhubungan dengan masyarakat?	1	2	3	4	5	6	7
14.	Keragaman tugas yang Anda lakukan?	1	2	3	4	5	6	7
15.	Kesempatan untuk melakukan keseluruhan tugas tertentu dari awal hingga selesai?		2	3	4	5	6	7
16.	Pentingnya pekerjaan Anda?	1	2	3	4	5	6	7
17.	Sejauh mana Anda dapat mengetahui seberapa baik Anda melakukan sesuatu pekerjaan pada saat Anda sedang melakukannya?	1	2	3	4	5	6	7

3. Bapak/Ibu dimohon mengasumsikan sebentar bahwa **setiap kejadian berikut dapat terjadi** pada Bapak/Ibu : seberapa penting bagi Bapak/Ibu pribadi kemungkinan :

1=AmatSangat Tidak Penting (ASTP) 2=Sangat Tidak Penting 3= Tidak Penting

4=Saya Tidak Yakin 5= Agak Penting 6=Sangat Penting 7=Amat Sangat Penting(ASP)

No	Uraian	ASTP				ASP		
1.	Jumlah jam kerja yang perusahaan tawarkan kepada Bapak/Ibu dapat berfluktuasi dari hari kehari?	1	2	3	4	5	6	7
2.	Bapak/Ibu dapat diberhentikan/di PHK?	1	2	3	4	5	6	7

4. Bapak/Ibu dimohon memikirkan kembali mengenai masa depan, seberapa kemungkinannya bahwa tiap even ini dapat benar-benar terjadi pada pekerjaan Bapak/Ibu sekarang ?

1=Amat Sangat Tidak Mungkin (ASTM) 2=Sangat Tidak Mungkin 3=Tidak Mungkin
4=Saya Tidak Yakin 5= Mungkin 6=Sangat Mungkin 7=Amat Sangat Mungkin(ASM)

No	Uraian	ASTM				ASM		
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Mengetahui bahwa jumlah jam kerja yang perusahaan tawarkan kepada Bapak/Ibu dapat berfluktuasi dari hari ke hari?							
2.	Kehilangan pekerjaan dengan diberhentikan/ di PHK?							

5. Untuk seksi di bawah ini, Bapak/Ibu dimohon memberikan indikasi sejauh mana Bapak/Ibu setuju atau tidak setuju dengan pernyataan-pernyataan berikut

1=Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS) 2= Sangat Tidak Setuju 3=Tidak Setuju
4= Saya Tidak Yakin 5=Setuju 6=Sangat Setuju 7=Amat Sangat Setuju(ASS)

No	Uraian	ASTS				ASS		
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Saya mempunyai cukup kemampuan di perusahaan ini untuk mengendalikan kejadian yang dapat mempengaruhi pekerjaan saya							
2.	Di lembaga ini saya dapat mencegah hal-hal yang negatif mempengaruhi situasi kerja saya.							

Kelompok C

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan sistem penghargaan (kompensasi) yang berlaku dilingkungan Anda.

Mohon Bapak/Ibu memilih salah satu jawaban, dengan memberikan tanda X dari alternatif sistem penghargaan berikut ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

Sistem penghargaan yang Bapak / Ibu terima adalah :

1. Gaji + tunjangan tetap saja.
2. Gaji + tunjangan tetap + penghargaan non keuangan (kemungkinan promosi, tantangan tugas, pemberian otonomi yang meningkat, lingkungan pekerjaan yang lebih menarik, pengakuan atas prestasi) **atau** penghargaan dalam bentuk keuangan.
3. Gaji + tunjangan tetap + penghargaan non keuangan (kemungkinan promosi, tantangan tugas, pemberian otonomi yang meningkat, lingkungan pekerjaan yang lebih menarik, pengakuan atas prestasi) **dan** penghargaan dalam bentuk keuangan.
4. Gaji + tunjangan tetap + insentive yang ditentukan berdasarkan kinerja individual.
5. Gaji + tunjangan tetap + insentive yang ditentukan berdasarkan kinerja kelompok.

Identitas Responden

1	Usia tahun
2	Jenis Kelamin	() Laki-laki () Perempuan
3	Pendidikan	() SLTP () SMU () D3 () Sarjana () Pasca Sarjana
4	Pengalaman Kerja tahun
5	Bekerja pada bagian
6	Tingkat jabatan	() Pekerja biasa () Pekerja Madya () Pekerja Utama